

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA COMPAÑÍA
CUBANTOURS S.A Y SU EVALUACIÓN FINANCIERA.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

ANA MARÍA BENAVIDES GALEANO

DIRECTOR: ING. EDMUNDO MALDONADO

QUITO, OCTUBRE DEL 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Edmundo Maldonado, Msc.

INFORMANTES:

Ing. Francisco Moscoso

Ing. Mayra Beltrán

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia por su constante apoyo en varios aspectos de mi vida, tanto profesional como personal, siendo el motor que me impulsa para seguir adelante diariamente. Por su amor, constancia y perseverancia que me han brindado para cumplir con uno de mis objetivos profesionales.

Ana María

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de formarme profesionalmente y ser mi guía en los momentos más difíciles, por la salud y fortaleza para cumplir con cada uno de los objetivos planteados.

A mis padres, hermana, abuelita y tíos por ser el soporte que me impulsa a seguir adelante día a día, con sus palabras de apoyo y afecto incondicional.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por brindarme una excelente formación profesional; a todos aquellos profesores que impartieron sus conocimientos sobre todo a mi director de disertación de tesis por su apoyo en la elaboración de este trabajo.

A mis amigos que estuvieron a mi lado a lo largo de todo el desarrollo de esta tesis,

Ana María

ÍNDICE

1. ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 1

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 1

1.1.1 Aspectos Socio-Económicos del sector Turismo, 1

1.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, 10

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 13

1.2.1 Antecedentes , 13

1.2.2 Tipo del Negocio, 14

1.2.3 Estructura Organizacional Actual , 15

1.2.4 Productos y Servicios que Ofrece, 18

1.2.5 Competencia, 20

1.2.6 Proveedores, 23

1.2.7 Ventas Actuales, 23

1.2.8 Situación Financiera Actual, 25

2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO, 35

2.1 ANÁLISIS PRELIMINAR, 36

2.1.1 Cadena de Valor de la Empresa,	37
2.1.1.1 Cadena de valor actual de Cubantours S.A,	41
2.1.2 Diagnóstico Interno de la Empresa,	48
2.1.2.1 Perfil de Capacidad Interna de la empresa Cubantours S.A,	48
2.1.3 Diagnóstico Externo de la Empresa,	57
2.1.3.1 Análisis del Entorno Particular,	58
2.1.3.2 Análisis Entorno General,	63
2.1.3.3 Metas y Expectativas de los Clientes Externos de la Empresa,	68
2.1.4 Análisis FODA,	80
2.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA,	84
2.2.1 Direccionamiento Estratégico,	88
2.2.1.1 Misión,	88
2.2.1.2 Visión,	89
2.2.1.3 Valores Corporativos,	89
2.2.1.4 Objetivos Corporativos,	90
2.2.2 Mapa Estratégico de la Empresa,	91

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE ÁREAS CRÍTICA DE RESULTADOS, 93

3.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, 93

3.2 ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO DEL NEGOCIO, 97

3.3 ESTABLECIMIENTO DE ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS, 101

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MODIFICADA, 104

3.5 CADENA DE VALOR MODIFICADA, 105

3.6 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS FUNDAMENTALES Y CRÍTICAS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS CORPORATIVO, 110

3.6.1 Proceso de Mejora de la Logística Interna, 110

3.6.2 Sistema de Planeación Estratégica, 111

3.6.3 Sistema Financiero, 112

3.6.4 Proceso Mejorado de Gestión Administrativa, 121

3.6.5 Elaboración de un Plan de Marketing, 123

4. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y SU ACEPTACIÓN O RECHAZO, 124

4.1 ANÁLISIS INCREMENTAL DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO, 124

4.1.1 Margen Bruto en Ventas Incrementales, 129

4.1.2 Costos y Gastos Incurridos por Implementación del Proyecto,	131
4.2 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL PROYECTO,	138
4.2.1 Proyección de los Estados de Resultados Incrementales,	138
4.2.2 Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) de la empresa,	140
4.2.3 Requerimiento de Capital de Trabajo Neto Operativo,	144
4.2.4 Flujos de Caja Incrementales,	145
4.2.5 Resultados Financieros de la Evaluación del Proyecto bajo Tres Escenarios Diferentes,	148
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	151
5.1 CONCLUSIONES,	151
5.2 RECOMENDACIONES,	153
6. BIBLIOGRAFÍA,	155
7. ANEXOS,	157

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente el turismo es sin lugar a dudas un eje fundamental para la reactivación de la economía, generación de empleo, inversión local y extranjera, entre muchos otros aspectos más. La dolarización ha favorecido tanto el turismo interno como externo, sin embargo hasta 1999 no existía gran competencia para CUBANTOURS S.A., pero debido a la crisis que existió, muchas agencias de viajes minoristas quebraron, por lo que se incrementó el número de mayoristas con el mismo destino, ya que se observaron las ventajas que se obtenían al explorar un destino que no era muy conocido hasta ese momento, como lo era Cuba.

El problema radica en que las empresas que representan una competencia para la compañía CUBANTOURS S.A. ofrecen los mismos servicios en el mercado ecuatoriano. Además, esta empresa ha sufrido un retraso económico, debido a la falta de estrategias competitivas que permitan atraer a una mayor cantidad de clientes actuales y potenciales o expandir sus operaciones a otros tipos de destinos, que sean atractivos para los potenciales clientes ya que este destino en particular dejó de ser cotizado por la cantidad de cubanos que se encuentran actualmente en el Ecuador.

Por esta razón se presenta la propuesta de mejora, con el fin de analizar a profundidad la situación actual con el objetivo de plantear la posibilidad de una reestructuración de procesos o implementación de los mismos, para garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado ecuatoriano.

1. ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1.1 Aspectos Socio-Económicos del sector Turismo

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo abarca la suma total de las actividades de las personas que realizan los viajes fuera de su lugar habitual de residencia y que permanecen en ellos por períodos de tiempo no superiores a un año, ya sea por ocio, negocios u otros propósitos.

La naturaleza de la actividad turística es el resultado de las interrelaciones entre diferentes factores que deben ser analizados conjuntamente, entre ellos se encuentran cuatro elementos básicos dentro de este sector:

1. Demanda: constituida por el conjunto de consumidores o posibles consumidores de bienes o servicios turísticos.
2. Oferta: formada por los bienes y servicios, involucrados en la actividad turística.
3. Espacio geográfico: lugar en donde tiene lugar la unión entre la oferta, la demanda y la población residente.
4. Operadores del mercado: son aquellas empresas que tienen como función el facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda, como por ejemplo: agencias de viajes, compañías de transporte y organismos que promuevan el turismo.

Antiguamente, el desplazamiento de individuos sin fines de lucro y con ánimos de regresar a su lugar de origen, era muy común, por ejemplo las antiguas peregrinaciones o regresando un poco más en el pasado, la aristocracia europea, se desplazaba a otros destinos por motivos estéticos o literarios, sin embargo, estos representaban desplazamientos minoritarios que no alteraban significativamente la estructura económica

y social de los lugares de destino. Como cualquier otro producto, el turismo también tiene su ciclo de vida, y experimentó un sinnúmero de cambios, en el que se han podido evidenciar una evolución de las motivaciones y comportamientos de los turistas, así como del mismo producto turístico.

La existencia de condiciones naturales y sociales favorables, como clima adecuado, gente hospitalaria, recursos naturales atractivos, entre otros, contribuye a que el turismo se incremente en las zonas que cumplen con estos requisitos. En cambio, desde el punto de vista económico, las zonas menos desarrolladas tienen aptitud para la actividad turística, debido a que, en estas regiones se puede encontrar mano de obra abundante y barata, clave para este sector económico; además, desde el punto de vista financiero, el capital que se necesita para poner en marcha un negocio de este tipo no es muy elevado. Cabe destacar que el bajo nivel de precios de estos países constituye un incentivo para el turista, además de la satisfacción por el entorno exótico. Hay países desarrollados que cuentan con destinos turísticos importantes, pero el turismo de masas en particular, cada vez se dirige más a los nuevos destinos de las zonas que no han sido explotadas, con precios convenientes y atractivos recursos naturales.

El turismo es un fenómeno tanto social como cultural, pero también económico, por su efecto en el país en donde se lleva a cabo. El turismo receptivo supone una entrada de divisas procedentes del exterior, generándose una fuente de riqueza que antes no existía; así mismo, va a traer consigo una creación de empleo en empresas dedicadas directa o indirectamente, a esta actividad.¹

Es necesario analizar una serie de aspectos económicos que tiene el turismo, tales como la balanza de pagos, las alteraciones en los tipos de cambio y el efecto multiplicador.

- *Balanza de pagos:* cuando una balanza de pagos es negativa significa que el país tiene una mala situación económica, mientras que, si es positiva indica una buena situación; sin embargo, en el caso del sector turístico es al contrario, cuando la balanza de pagos es negativa significa que los ciudadanos nacionales pueden salir al exterior por turismo y gastar en otros países los excedentes de renta que ganan en su país de origen. En cuanto a los ingresos y gastos que deben tenerse en cuenta para

¹ Cfr. SANTESMASES, M. **Dirección y gestión de empresas del sector turístico**. Cuarta edición. Ediciones Pirámide, pág. 52.

determinar la balanza de pagos turística, serán solo aquellos originados por el turismo, tal como se señala a continuación:²

a) Activos (ingresos):

- Exportación de mercancías para fines turísticos, por ejemplo, mobiliario o bienes de equipo que se exportan
- Servicios activos de empresas turísticas nacionales, es decir, lo que los turistas consumen y compran en hoteles o restaurantes, comisiones de agencias de viajes, etc.
- El producto de capitales invertidos en instalaciones turísticas en el extranjero
- Las transferencias unilaterales de capital, como por ejemplo, los salarios repatriados de los trabajadores nacionales en industrias turísticas en el extranjero

² Cfr. SANTESMASES, M. **Dirección y gestión de empresas del sector turístico**. Cuarta edición. Ediciones Pirámide, pág. 53.

b) Pasivo (gastos):

- Importación de mercancías destinadas al tráfico turístico
- Servicios pasivos de industrias turísticas extranjeras, es decir, lo que los nacionales gastan en esas empresas situadas en el extranjero
- Obligaciones derivadas de la inversión de capitales extranjeros en el tráfico turístico nacional
- Transferencias unilaterales de capitales, como por ejemplo, los salarios repatriados de los trabajadores extranjeros en industrias turísticas nacionales

El rubro turismo y viajes dentro de la balanza de servicios, recoge todos los servicios y bienes que se adquieren en una economía por los viajeros, por lo tanto no solo abarca la prestación de servicios, sino que también incorpora las mercancías consumidas por los residentes extranjeros que visitan un país.

En Ecuador la balanza (Ingresos – Egresos) generados por el Turismo en los últimos cuatro años se detalla a continuación:

Cuadro No. 1

**Balanza de Servicios
Período 2008 - 2011
Millones de Dólares**

Transacción	2008	2009	2010	2011
TURISMO RECEPTOR (por Nacionalidad) (Miles de llegadas)	1.005	968	1.047	1.141
Ingresos generados por el Turismo Receptor (Millones de dólares)	\$ 741,80	\$ 670,14	\$ 781,35	\$ 837,31
TURISMO EMISOR (por Nacionalidad) (Miles de salidas)	815	814	899	1.023
Egresos generados por el Turismo Emisor (Millones de dólares)	\$ 541,64	\$ 548,70	\$ 568,09	\$ 622,55
BALANZA (INGRESOS - EGRESOS) GENERADOS POR EL TURISMO (Millones de dólares)	\$ 200,16	\$ 121,44	\$ 213,25	\$ 214,00

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Trimestral de la Balanza de Pagos del Ecuador. Servicios
Elaborado por: Ana María Benavides

Como se puede observar la balanza generada por el turismo abarca tanto el turismo receptor (ingresos) como al turismo emisor (egresos). Los ingresos generados por el turismo receptor en el año 2011 es mayor comparado con los tres años anteriores, el monto ascendió a \$ 837,31 millones de dólares, mientras que los egresos de igual manera fueron mayores y ascendieron a \$622,55 millones de dólares, es así que la balanza generó por el turismo un monto de \$ 214 millones de dólares.

- *Alteraciones en los tipos de cambio:* es un aspecto en la economía de un país que se encuentra relacionado con la afluencia de turistas extranjeros al lugar. Las devaluaciones o revaluaciones de las diferentes monedas ejercerán los siguientes efectos directos sobre las corrientes turísticas: ³

a) En el caso de la devaluación de la moneda de un destino turístico:

- Estimula el turismo extranjero hacia dicho destino
- Retiene el turismo nacional en el país
- Reduce el turismo nacional hacia el extranjero

b) En caso de revaluación de la moneda de un destino turístico:

- Reduce el turismo extranjero hacia dicho destino
- Reduce el turismo nacional dentro del país
- Potencia el turismo nacional hacia el extranjero

³ Cfr. SANTESMASES, M. **Dirección y gestión de empresas del sector turístico**. Cuarta edición. Ediciones Pirámide, pág. 54.

- *Efecto multiplicador*: se define como la riqueza añadida que se crea por cada unidad de gasto turístico. Por ejemplo, cuando un turista reserva una habitación en un hotel, realiza un gasto turístico, por lo que el dueño del hotel debe adquirir una serie de bienes de consumo, que tendrán consecuencias positivas en estas empresas proveedoras y así, sucesivamente.

El turismo no es un fenómeno únicamente económico, sino también social, en el que intervienen aspectos culturales, la necesidad de relacionarse con otras personas, idiomas, folklore, etc. Hay que considerar la influencia que ejercen los turistas en las zonas visitadas, ocasionando un fenómeno de aculturación en los núcleos turísticos por la invasión turística, generando o incrementando la diferenciación social.

Generalmente, los beneficios que se quedan en la zona de destino no son repartidos uniformemente, sino que tienden a ser monopolizados por un grupo minoritario. Cabe recalcar que, lo que es beneficioso para un sector, no lo es para otro. Por ejemplo, la industria hotelera se beneficia de la concurrencia de los turistas, pero los residentes del lugar pueden ser víctimas de aglomeraciones de visitantes, contaminación, ruidos y, en determinados casos, hasta de cambios en la forma de vivir; en cambio, en las zona desarrolladas, esta actividad puede enriquecer a sus habitantes, generando a un comercio más activo, nuevos empleos, etc.

Es así que la actividad turística favorece el desarrollo socio-económico del lugar en donde se desenvuelve, incidiendo de manera positiva en la calidad de vida de los habitantes de la zona, si se organiza correctamente y, sobretodo, sin que se busque exclusivamente la generación de riqueza para un grupo selecto de la población.

1.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

a) ***Poder de negociación de los compradores o clientes:*** Los clientes pueden ejercer cierto tipo de presión sobre las empresas que se encuentran en el mercado, ya sea forzándolas a ofrecer servicios variados, a mejorar sus condiciones de pago o incluso a disminuir sus precios. En el caso del sector turístico, los compradores tienen un bajo poder de negociación, debido a que se cuenta con tarifas preestablecidas, en las que se determinan precios por persona, por tour y por actividad que se va a realizar. Es importante tomar en cuenta, el número y el tipo de clientes que van a realizar sus viajes para ofrecerles el servicio que más se adapte a los requerimientos. En el caso de aparición de productos sustitutos el poder de negociación por parte del cliente aumentaría, ya que existen diversas opciones en las que podría encontrar diferentes tarifas, tours y actividades que satisfagan sus necesidades por completo.

b) *Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:* Un proveedor es aquella persona o empresa que se encarga de abastecer de bienes o servicios para satisfacer necesidades. En el sector turístico, los proveedores son las mayoristas de turismo, los clientes intermediarios son las agencias de viaje minoristas y los clientes finales serán los turistas. El grado de diferenciación que tenga la empresa es importante, ya que a mayor diferenciación, mayor poder negociador. Si la empresa es la única que vende un determinado producto o servicio en el mercado, como por ejemplo, un paquete turístico con un destino exclusivo, puede imponer sus condiciones. Y quienes proveen a las mayoristas son aquellos que suministran productos o servicios como: hoteles, restaurantes, pólizas de seguros, transporte, guías turísticos, etc. Los precios de las mismas se encuentran estandarizados de acuerdo a lo establecido en el sector; sin embargo pueden, ejercer su poder de negociación, al elevar los precios o disminuir la calidad del servicio que se ofrecerá a los futuros clientes.

c) *Amenaza de nuevos entrantes:* Las barreras de entrada que existen actualmente en el mercado no son significativas; es por esto que muchas de las agencias minoristas que estuvieron a punto de quebrar, decidieron obtener mayores ganancias al eliminar la intermediación; por lo que, se constituyeron como agencias mayoristas. La inversión que se necesita para iniciar esta actividad no es muy significativa, no se requiere de una gran infraestructura, pero es necesario tener un amplio conocimiento

sobre el sector turístico y su funcionamiento. Cuanto más especializado sea el conocimiento del sector y mayor diferenciación del producto, mayores serán las barreras de entrada.

d) Amenaza de productos sustitutos: Existen productos o servicios en el mercado, que se encuentran relacionados con los cambios y evolución tecnológica que representan una amenaza para los productos actuales por ser más atractivos, convenientes y que al mismo tiempo satisfacen las necesidades de los turistas, por ejemplo, el internet puede desplazar a las agencias de viajes, al permitir la compra de pasajes aéreos y la reserva de habitaciones en cualquier parte del mundo, sin la necesidad de ningún tipo de intermediación que implique mayores gastos para el turista. Esto implica que los niveles de rentabilidad se vean afectados, por lo tanto se alterarán los niveles de competencia. Además de que la demanda se puede ver desplazada, ocasionando una disminución en la participación de mercado.

e) Rivalidad entre competidores: En el sector turístico existe un gran número de empresas que ofrecen paquetes turísticos con los destinos más comunes; por esta razón, la competencia es bastante alta, la rivalidad es amplia y los márgenes son muy pequeños, por lo que se intenta captar clientes de las otras empresas del mismo sector. Además, este tipo de negocio es estacional, por lo que la rivalidad aumenta en determinados meses.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.2.1 Antecedentes ⁴

CUBANTOURS S.A es una compañía legalmente constituida desde el 26 de abril del año 2005, con la finalidad de ofrecer servicios turísticos, organización de eventos, congresos, seminarios, convenciones, ferias, etc., en la ciudad de Cuba.

El domicilio actual de la Compañía CUBANTOURS S.A es la ciudad de Quito, en la provincia de Pichincha, en la Av. Amazonas y Naciones Unidas. Ed. Unicornio 6to. Piso. Of. 606. Cuenta con un equipo de trabajo conformado por cinco personas. El personal que labora en esta compañía tiene amplia experiencia en lo que se refiere al campo turístico, especialmente con destino a Cuba, debido a que han trabajado anteriormente en empresas de turismo con el destino mencionado.

CUBANTOURS S.A al inicio fue constituida por dos accionistas. Posteriormente uno de ellos decidió vender sus acciones, la mayoría de

⁴ Cfr. Dr. Salgado Valdez R. “Constitución de la compañía CUBANTOURS S.A.”. 26 Abril 2005.

las mismas las adquirió su socio y las restantes fueron adquiridas por el actual Gerente General de la compañía. El equipo de trabajo está conformado por una persona que se encarga de llevar la Contabilidad, dos ejecutivas de ventas, que se encargan de los contactos con los hoteles o sitios de los eventos a realizarse en Cuba, de la emisión de tarjetas de turismo y contactos con minoristas, otra persona se encarga de la mensajería; así mismo, se cuenta con una persona que ejerce el cargo de Gerente General, quien se encarga de administrar y velar por el correcto funcionamiento de la compañía.

La compañía CUBANTOURS S.A. tiene como su giro principal de negocio el ofrecer programas y paquetes turísticos combinando los principales polos turísticos de Cuba (Habana y Varadero), alojamiento, traslado terrestre, traslado aéreo, alimentación, etc., cubriendo así las necesidades de viajes, paseos, excursiones, eventos y congresos que tienen los potenciales clientes, agencias de viajes minoristas y público, en general.

1.2.2 Tipo del Negocio

CUBANTOURS S.A. es una mayorista de turismo, que se especializa por ofrecer servicios turísticos con destino a Cuba.

Se define como mayorista a aquella empresa que elaboran y organizan diferentes viajes y servicios combinados, mejor conocidos como paquetes turísticos, con la finalidad de ofrecerlos a otras agencias de viajes para su venta, por lo tanto, queda prohibida la venta directa al público.

1.2.3 Estructura Organizacional Actual ⁵

De manera general, existen cinco áreas funcionales que se pueden distinguir:

- *Área técnica:* se encarga de la elaboración y puesta en marcha de los paquetes turísticos. Esta área es más desarrollada en las agencias mayoristas que en las minoristas.

- *Área comercial:* su actividad principal es la investigación de mercados, relaciones públicas, publicidad, promociones, etc.

⁵ ABREU, JM. Entrevista realizada el 12 de junio del 2012 en la ciudad de Quito. Entrevistador: Ana María Benavides.

- *Área de ventas:* tiene relación con el contacto directo con el cliente para ofrecerle y venderle el producto. Se encarga de la atención inicial al cliente para informarle y asesorarle, sobre temas como la variedad de paquetes turísticos, reservas, emisión de los documentos necesarios para el viaje, facturación y cobro al cliente.

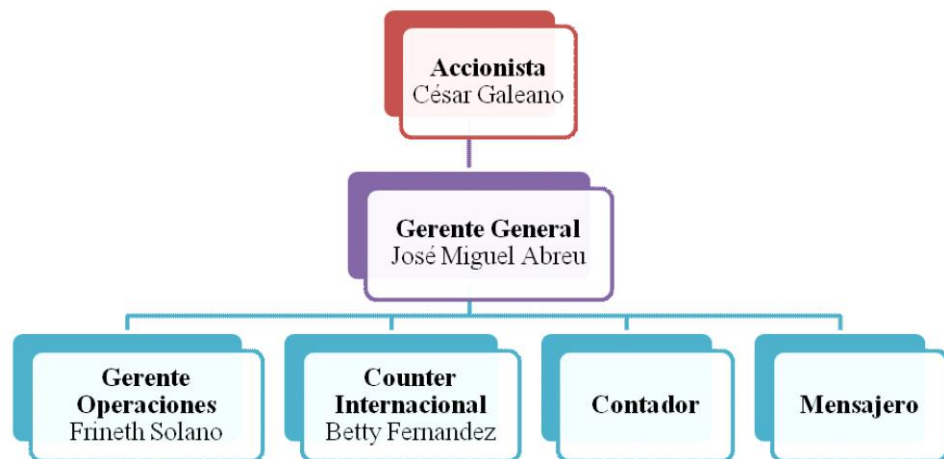
- *Área administrativa y financiera:* esta área se encarga del control económico y administrativo, la elaboración de los estados financieros, control de costos, la elaboración de presupuestos, el control de ingresos, etc. En el ámbito administrativo, se encarga de las normas de funcionamiento interno, selección y contratación de personal, etc.

- *Área auxiliar:* se encarga de brindar soporte a las demás áreas y es generalmente realizada por secretarías, mensajeros, en actividades como entrega de correspondencia, archivo, preparación de documentación, recepción de llamadas, entre otras.

CUBANTOURS S.A, al ser una empresa pequeña, no cuenta con todas las áreas descritas anteriormente, por lo que las funciones son repartidas entre el personal que labora en la misma. A continuación, se presenta la actual estructura organizacional.

Gráfico No. 1

**Estructura Organizacional Actual
Cubantours S.A**



Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

1.2.4 Productos y Servicios que Ofrece ⁶

CUBANTOURS S.A ofrece a sus clientes paquetes turísticos y servicios como por ejemplo:

- a) *Solo estancias verano:* Se incluye servicios como traslados del aeropuerto al hotel y del hotel al aeropuerto. Este programa puede ser de tres noches de alojamiento en la Habana o tres noches de alojamiento en Varadero, con desayunos diarios en la Habana o todo incluido en Varadero. City Tour solo en la Habana. El cliente cuenta con asistencia por parte de la agencia además de su Visa a Cuba.

- b) *Habana – Varadero:* Al igual que el programa anterior se cuenta con el traslado del aeropuerto al hotel de la Habana. Las noches de Alojamiento en La Habana quedan a elección del pasajero. Desayunos diarios, City tour en La Habana. Traslado de la Habana a Varadero. Las noches de alojamiento en Varadero son igual a elección del cliente. Plan alimenticio todo incluido. Traslado desde el Hotel de Varadero al aeropuerto en La Habana. Se cuenta con asistencia personalizada. Incluye impuestos hoteleros y visa a Cuba.

⁶ Información obtenida de los programas 2012 que ofrece la mayorista de turismo CUBANTOURS S.A a sus clientes.

- c) *Calor y simpatía verano:* El paquete es de 13 noches, 14 días. El mínimo de pasajero es de 4 personas por paquete. El itinerario consta de visitas a La Habana, Guama, Cienfuegos, Trinidad, Sancti Spiritus, Ciego de Ávila, Camaguey, Bayamo, Santiago de Cuba, Holguín, Santa Lucía, Santa Clara, Varadero, Habana. El día de la semana que inicia es lunes. La ciudad en la que se origina es la Habana y en la que termina es de igual manera La Habana. Cuenta con servicio de Guía en Español además de servicio de asistencia y supervisión.
- d) *Belleza Cubana:* La cantidad de noches y días son de 7 noches y 8 días, como mínimo se necesitan cuatro pasajeros. El itinerario es La Habana, Guama, Cienfuegos, Trinidad, Sancti Spiritus, Santa Clara, Cayo Las Brujas, Varadero y Habana. El día de la semana que empieza es sábado. La ciudad donde inicia el tour es en la Habana y termina en la misma ciudad. Al igual que el anterior paquete turístico, cuenta con servicio de guía en español. Cuenta con servicio de asistencia y supervisión.
- e) *Chequeos médicos ejecutivos (Hombre-Mujer), chequeo médico integral hospitalizado, una noche (Hombre-Mujer), chequeo médico preventivo para personas de la tercera edad (Hombre-Mujer):* CubanTours S.A además de ofrecer paquetes turísticos, pone a disposición de sus clientes la posibilidad de viajar a Cuba para

recibir tratamientos y chequeos médicos según sea el caso. Este servicio permite al cliente permite diagnosticar enfermedades que en temprano estado tienen una curación completa a través de la realización de exámenes. Puede igualmente ratificar el buen estado de salud que el paciente debe tener, mediante la realización de rigurosas investigaciones clínicas, de laboratorio y diferentes exploraciones instrumentales.

- f) *Manejando Cuba:* Para facilitar la movilización a los turistas y conocer mejor la Isla Grande del Caribe, se presenta un producto llamado “Manejando Cuba”, en sus dos modalidades, que ponen a disposición la posibilidad de moverse a su antojo, conduciendo un auto, a los lugares de mayor predilección en cualquier rincón de la isla, de una forma más emocionante y amena.

1.2.5 Competencia

Para CUBANTOURS S.A, la competencia representan aquellas mayoristas de turismo que venden paquetes turísticos con destino a Cuba. Entre las más destacadas se encuentran:

- *FERITUR C.A.*: esta empresa es una Operadora Internacional de Turismo, representante en el Ecuador de Cuba Havanatur, trabaja de forma conjunta con la aerolínea TAME, ofrece diversos programas turísticos, afianzándose en el mercado como una empresa sólida.⁷

- *OPERMUNDO*: Mayorista de Turismo: programa, organiza y diseña paquetes turísticos a varios destinos, nacionales e internacionales. Se caracteriza por ser especialista en congresos, eventos, conciertos, entre otros, ofreciendo un servicio de calidad a sus clientes.⁸

- *PGV Mayorista de Turismo*: está integrado por un grupo de especialistas en el área turística, ofrecen destinos al Caribe como: Isla Margarita, Aruba, Cuba, Bonaire, etc.⁹

- *SALMOR METROPROMOCIONES* Mayorista de Turismo: de igual manera esta mayorista ofrece diversos destinos que son atractivos para los turistas, entre ellos se encuentran los viajes al

⁷ Cfr. FERITUR C.A. [<http://www.feritur.com.ec/>]. **Quiénes somos.**

⁸ Cfr. OPERMUNDO.[<http://www.opermundo.com/site/index.php/nosotros>]. **Nosotros.**

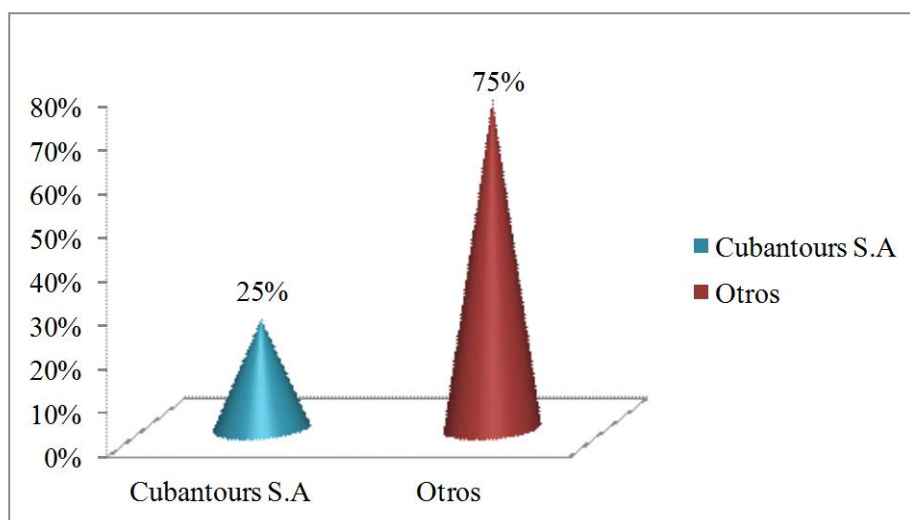
⁹ Cfr. PGV. [<http://www.pgvturismo.com/quines>]. **Quiénes Somos.**

Caribe como: Aruba, Cuba, Curacao, República Dominicana, etc.¹⁰

Con relación a la competencia, CUBANTOURS S.A tiene el 25% de participación en el mercado, frente al 75% que mantienen las cuatro mayoristas de turismo descritas anteriormente.¹¹

Gráfico No. 2

**Participación de Mercado
Cubantours S.A**



Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

¹⁰ Cfr. SALMOR METROPROMOCIONES. [<http://www.salmor.com.ec/>]. **Quiénes somos.**

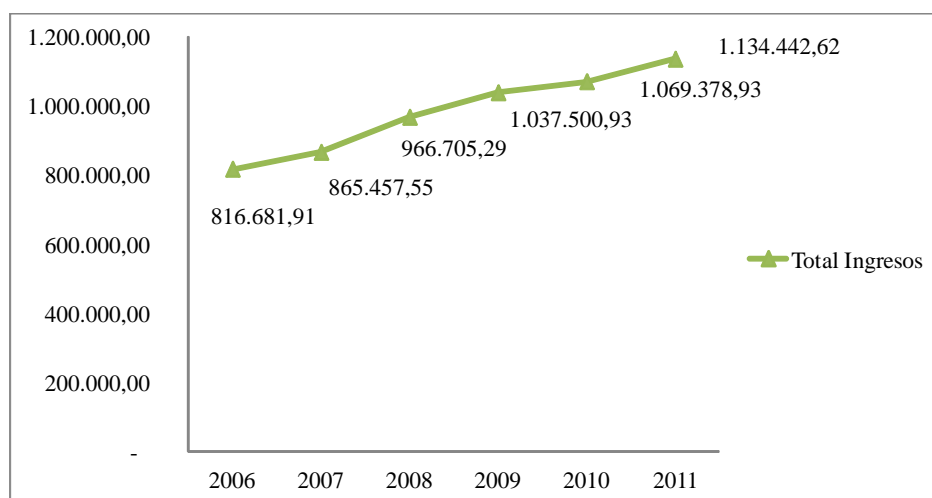
¹¹ ABREU, JM. Entrevista realizada el 19 de julio del 2012 en la ciudad de Quito. Entrevistador: Ana María Benavides.

1.2.6 Proveedores

CUBANTOURS S.A tiene proveedores tanto aéreos como Hoteleros. Esta mayorista trabaja directamente con las aerolíneas TAME, COPA y TACA, ya que tienen vuelos frecuentes a Cuba. En el caso de las cadenas hoteleras, negocian con Cubanacan, Solways y Cubatour que se encargan de promover, comercializar y operar instalaciones hoteleras de diversas modalidades y categorías en Cuba o en el extranjero. El objetivo de estas cadenas hoteleras es promover, comercializar y operar instalaciones hoteleras de diversas categorías en Cuba. Cada una de ellas posee el suficiente recurso humano, los cuales son experimentados profesionales del turismo en cada una de sus instalaciones, lo cual se ve reflejado en la calidad del servicio que se ofrece a los turistas.

1.2.7 Ventas Actuales

Como se había mencionado anteriormente CUBANTOURS S.A es una mayorista de turismo que se especializa por ofrecer servicios turísticos con destino a Cuba. CUBANTOURS S.A en el período 2006-2011 ha experimentado una evolución en sus ventas de paquetes turísticos como se detalla a continuación.

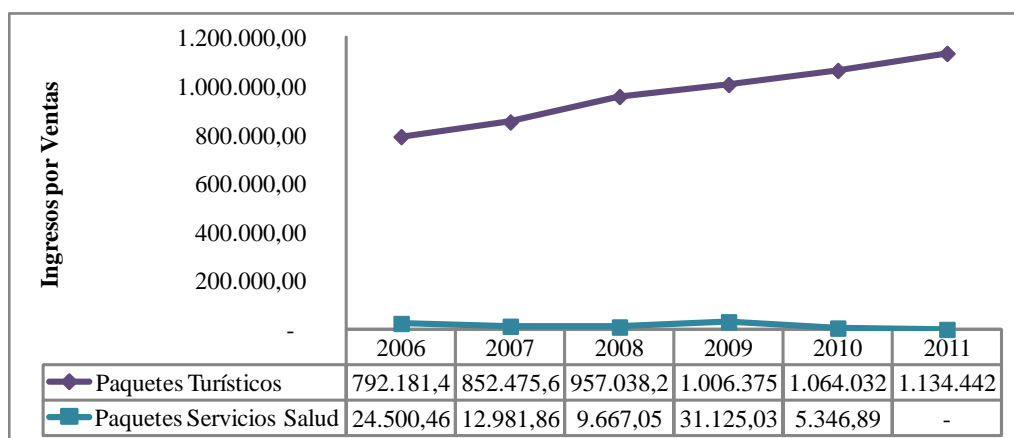
Gráfico No. 3**Ventas Históricas
Cubantours S.A****Fuente:** Estudio Realizado**Elaborado por:** Ana María Benavides

Las ventas a Diciembre del 2006 ascendieron a \$ 816.681,91; en el 2007 fueron de \$ 865.457,55; para el 2008 tuvieron un total de \$ 966.705,29; en el 2009 se obtuvieron ingresos por \$ 1.037.500,93; sin embargo en el 2010 y 2011 siguieron aumentando a 1.069.378,93 y 1.134.442,62 respectivamente.

Estos ingresos corresponden en su mayoría a ventas de paquetes por turismo y en menor cantidad a ventas por paquetes de salud, como se demuestra en el siguiente cuadro.

Gráfico No. 4

**Ventas Paquetes Turísticos vs. Paquetes Servicios de Salud
Cubantours S.A**



Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Como se puede observar en el gráfico los ingresos superiores provienen de la venta de paquetes turísticos que representan el 99% del total de los ingresos de CUBANTOURS S.A, mientras que los paquetes por servicios de salud corresponden únicamente al 1% del total de las ventas.

1.2.8 Situación Financiera Actual¹²

Para la evaluación de la situación financiera actual de Cubantours S.A, se ha recopilado información con datos históricos de los últimos tres años: 2009, 2010 y 2011, con los que se realizó un análisis comparativo a

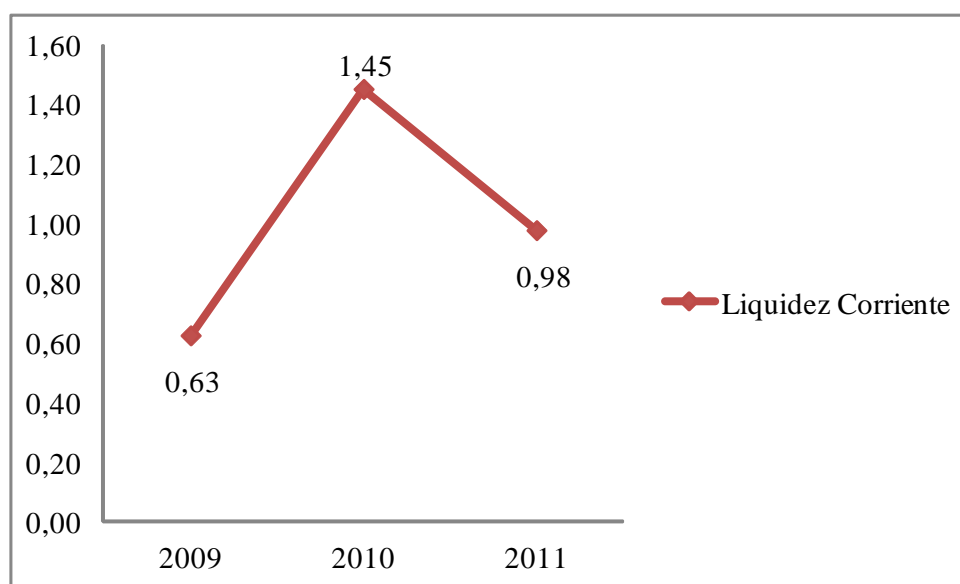
¹² Estados financieros empresa CUBATOURS S.A. años 2009, 2010, 2011.

través de indicadores financieros con el fin de tener una idea del comportamiento o desempeño de la empresa durante el período señalado.

A continuación se presenta el análisis realizado a través de los Indicadores financieros basados en datos históricos de los años 2009, 2010 y 2011.

La liquidez corriente de la empresa CUBANTOURS S.A durante el 2009, 2010 y 2011 tuvo como resultado: 0,63, 1,45 y 0,98 respectivamente. Lo que se puede evidenciar en el año 2009,2011 es que por cada dólar de deuda, en promedio la empresa tiene 0,80 centavos de dólar para pagarla, por lo tanto la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos es baja. En cambio en el 2010 se presenta un índice de 1,45, lo que significa que el activo corriente es 1,45 veces más grande que el pasivo corriente, desde el punto de vista del acreedor es mejor cuando alcanza valores altos, sin embargo puede esconder una mal manejo de los activos corrientes, obteniendo excesos de liquidez que son pocos productivos.

Gráfico No. 5
Índice de Liquidez Corriente
Cubantours S.A

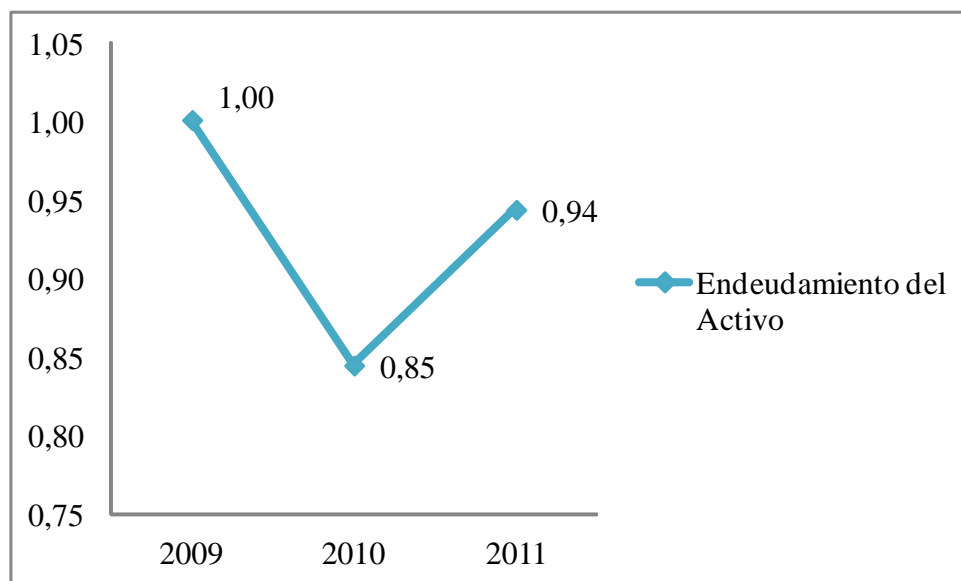


Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Con relación al índice de endeudamiento del activo en el 2009, 2010, 2011, se obtuvo los siguientes resultados: 1,00; 0,85; 0,94. Estos tres valores representan el porcentaje de fondos de participación de los acreedores ya sea en el corto o largo plazo. Se puede determinar que la empresa depende en su mayoría de sus acreedores por lo que su capacidad de endeudamiento es alta y que a su vez su estructura financiera es arriesgada.

Gráfico No. 6
Índice de Endeudamiento del Activo
Cubantours S.A

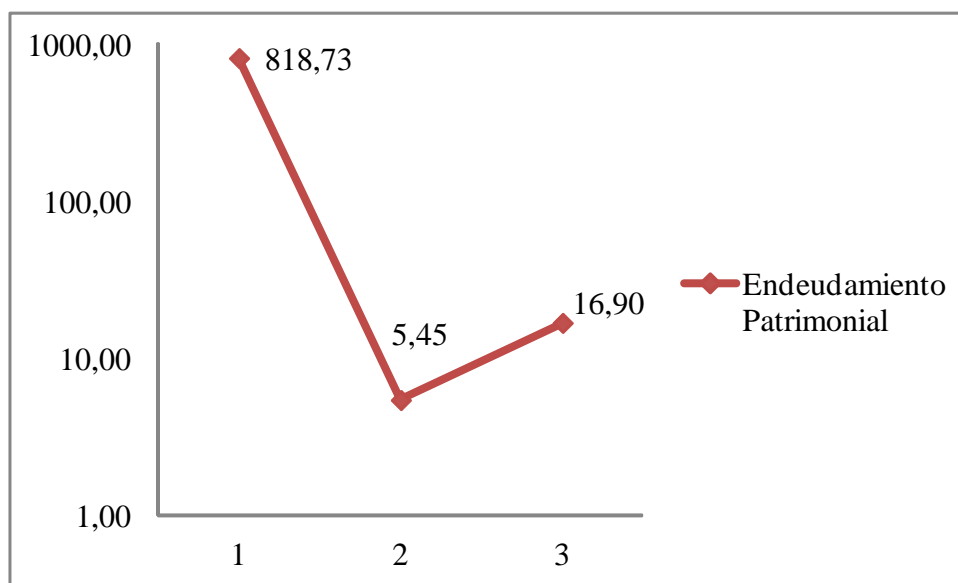


Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

En los tres años analizados, el endeudamiento patrimonial es igual a; 818,73; 5,45; 16,90, claramente en los tres años se puede evidenciar que los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, por lo que el origen de los fondos propios como el patrimonio no es suficiente para que la misma funcione correctamente.

Gráfico No. 7
Índice de Endeudamiento Patrimonial
Cubantours S.A

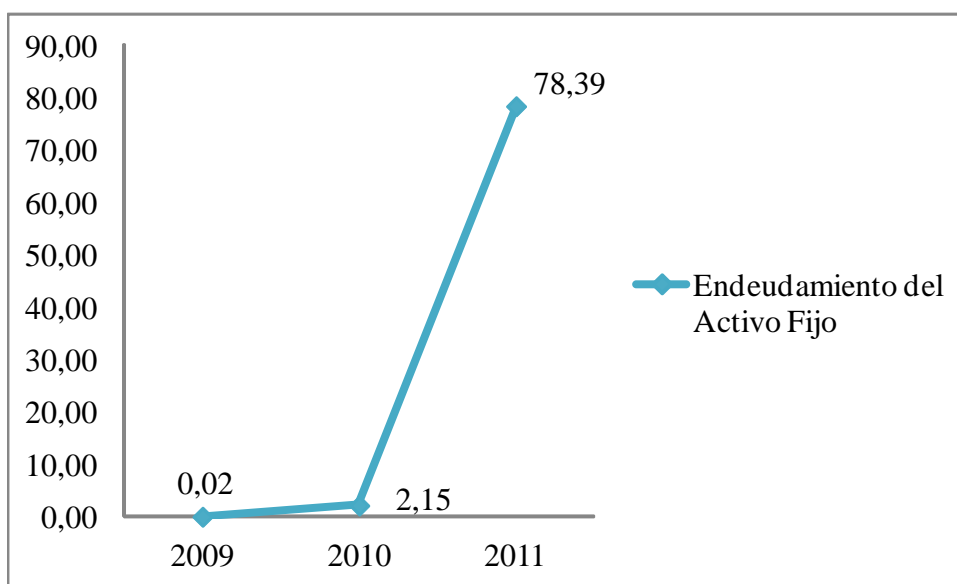


Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

El endeudamiento del Activo Fijo en el 2009, 2010, y 2011 se obtuvo 0,02; 2,15; 78,39. En el primer año el patrimonio fue bajo, como el índice es menor que 1, significa que la totalidad del activo fijo no pudo haber sido financiado con el patrimonio de la empresa, por lo tanto existe una necesidad de préstamo a terceros. El segundo y tercer año no existió la necesidad de buscar financiamiento por parte de terceros ya que el cociente obtenido es mayor que 1.

Gráfico No. 8
Índice de Endeudamiento del Activo Fijo
Cubantours S.A

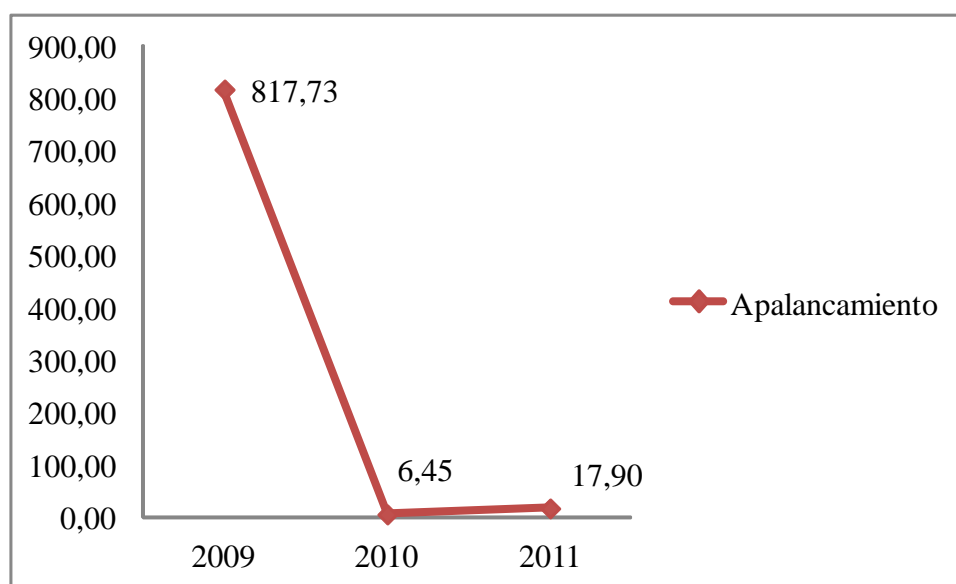


Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Esta empresa en los tres años analizados demuestra que tiene un fuerte apalancamiento, en este caso la rentabilidad del capital propio queda mejorado por el efecto palanca. Pero una reducción en el valor del activo por más pequeña que sea, podría absorber casi en su totalidad al patrimonio, en cambio un aumento podría significar una revalorización de ese patrimonio.

Gráfico No. 9
Indice de Apalancamiento
Cubantours S.A

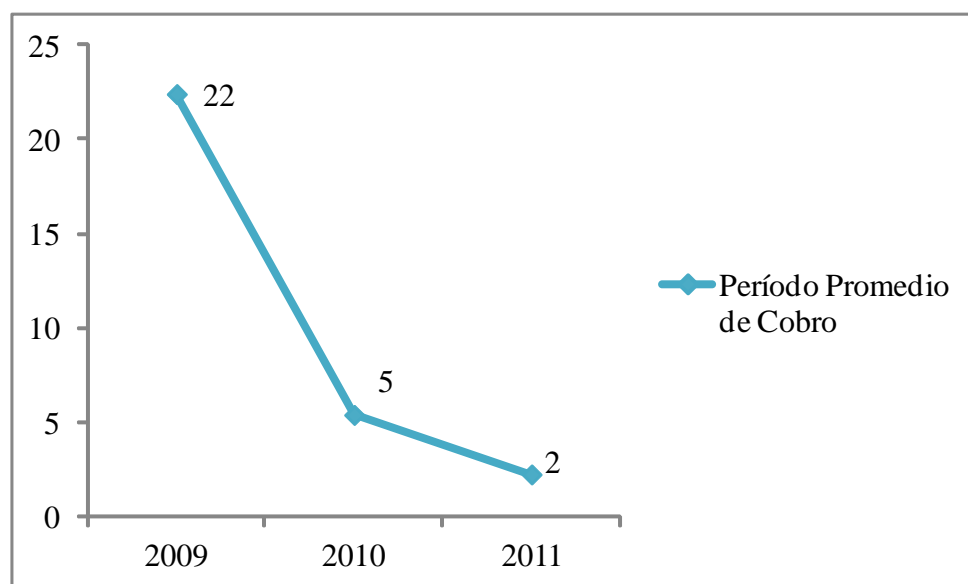


Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Tomando en cuenta que el 10% de las cuentas de la empresa CUBANTOURS S.A son a crédito, el período promedio de cobro en los tres años analizados 2009,2010 y 2011 se encuentran dentro de los parámetros adecuados para recuperar el dinero de sus ventas ya que por ejemplo tenemos 22, 5 y 2 días, lo que significa un alto grado de liquidez en días de las cuentas y documentos por cobrar en los dos últimos años.

Gráfico No. 10
Índice de Período Promedio de Cobro
Cubantours S.A

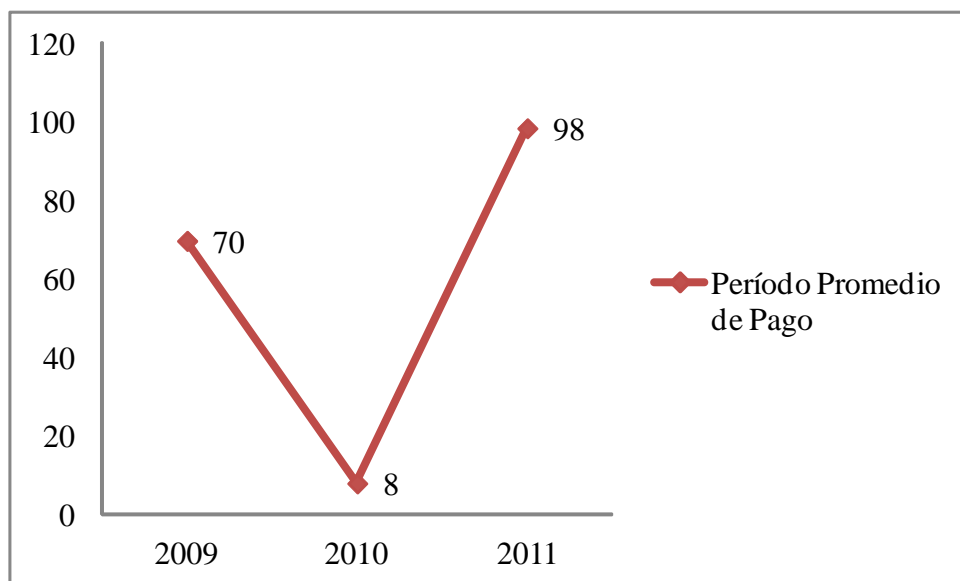


Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

El 20% de las cuentas por pagar de la empresa son a crédito. Debido a que el giro de negocio de la empresa es estacional, el período de pago puede variar de acuerdo a la temporada en la que se desarrolle la actividad, como resultado el período promedio de pago en los tres años se tiene: 70; 8 y 98 días. Analizándolo de manera teórica se puede evidenciar que en el primer y tercer año se tiene una rotación baja del producto o servicio que ofrece, aumentando así los días de pago al proveedor.

Gráfico No. 11
Índice de Período Promedio de Pago
Cubantours S.A

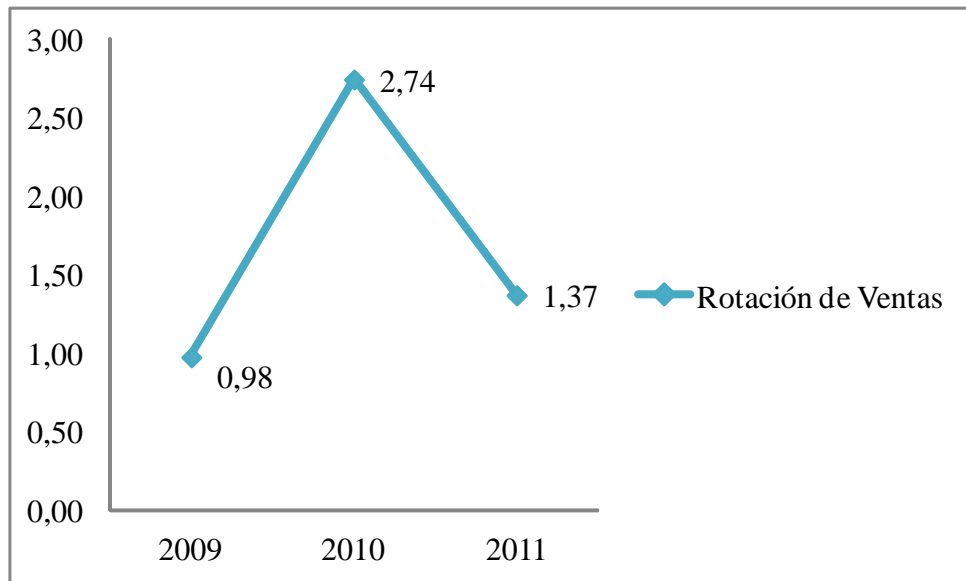


Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

La rotación de ventas en los años 2009, 2010 y 2011 obtuvo un resultado de: 0,98; 2,74; 1,37 respectivamente, se puede ver que la empresa emplea sus activos de manera eficaz. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con una determinada inversión, la dirección del negocio será más eficiente.

Gráfico No. 12
Índice de Rotación de Ventas
Cubantours S.A



Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Realizar el diagnóstico preliminar de una empresa permite establecer tres aspectos: el primero, quien es y donde está ubicado actualmente; el segundo, donde quiere llegar y el tercero ¿Qué hace falta para alcanzar el objetivo que se quiere alcanzar? Este diagnóstico tiene como objetivo el establecer la posición en la que se encuentra actualmente CUBANTOURS S.A.; es decir, sus capacidades internas y los diferentes hechos a los que tiene que enfrentarse en el mercado turístico, lo cual facilitará el determinar los efectos que pueden tener dichos impactos sobre la misma.

Este capítulo abordará temas que permitirán identificar los diferentes procesos que generan valor para la empresa, además se desarrollará un plan estratégico que permitirá a la misma anticiparse y decidir sobre el direccionamiento de la entidad hacia el futuro.

2.1 ANÁLISIS PRELIMINAR

Las empresas o entidades se encuentran inmersas en un ambiente de constante cambio, en donde se forman relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno, entre otras instituciones. Al momento de definir el entorno organizacional de una empresa es importante diferenciar su entorno interno de su entorno externo. El entorno interno comprende objetivos, clima, cultura organizacional, etc.; en cambio, el externo, abarca todo lo que está fuera de la empresa, como: clientes, mercados, competidores, condiciones culturales, políticas, etc.

En función de lo anteriormente citado, se puede definir al entorno organizacional como el conjunto de factores, generales o específicos, externos a la organización, sobre los cuales la administración no posee control.

A continuación, se va a realizar un análisis a partir del modelo de la Cadena de Valor para identificar si las actividades que se llevan a cabo en la empresa poseen una ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor. Se presentará un diagnóstico interno (identificación de fortalezas y debilidades) y posteriormente un diagnóstico externo, para evaluar el entorno externo de la empresa (identificación de oportunidades y amenazas).

2.1.1 Cadena de Valor de la Empresa

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor según PORTER (1947), es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización que generan valor para el cliente¹³. Se entiende por valor al conjunto de beneficios que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él al momento de adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es una forma de analizar la actividad de la empresa, mediante la cual se descompone a la misma en diferentes partes, buscando identificar la ventaja competitiva que la empresa posee en las actividades que generan valor. Este tipo de ventaja se logra cuando la organización desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y diferenciada, respecto de sus competidores.

Una cadena de valor se encuentra compuesta por dos tipos de actividades:

¹³Cfr. PORTER E. MICHAEL. (2009). **Ventaja Competitiva “Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior”**. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A).

- Actividades primarias: hacen referencia a la creación física del producto, venta y posventa¹⁴. Existen cinco actividades primarias:

- Logística Interna: tiene relación con la recepción, gestión de pedidos, seguimientos y distribución de productos¹⁵.
- Operaciones (producción): es el proceso de transformación de la materia prima en el producto final¹⁶.
- Logística Externa: se encarga del almacenamiento y recepción de los productos, además de la distribución del producto al consumidor¹⁷.

¹⁴Cfr. PORTER E. MICHAEL. (2009). **Ventaja Competitiva “Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior”**. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A).

¹⁵ Ibídem

¹⁶ Ibídem

¹⁷ Ibídem

- Mercadotecnia y Ventas (crea demanda): actividades que se realizan con el fin de dar a conocer el producto en el mercado. Incluye actividades de publicidad, promoción, fuerza de ventas, fijación de precios, etc¹⁸.

- Servicios: estos pueden ser de posventa o mantenimiento, con el fin de mantener o realzar el valor del producto. Las empresas participan en diversas actividades relacionadas con el servicio, los mismos que incluyen instalación, reparación, capacitación y ajuste¹⁹.

Cada actividad se puede dividir en varias categorías, de acuerdo a la estrategia que la empresa esté empleando o del giro del negocio de la misma.

¹⁸Cfr. PORTER E. MICHAEL. (2009). **Ventaja Competitiva “Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior”**. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A).

¹⁹ Ibídem

- Actividades secundarias: o también conocidas como actividades de apoyo, son aquellas que como su nombre lo indica, brindan apoyo a las actividades primarias²⁰. Se encuentran divididas en cuatro categorías:
 - Adquisición: se refiere al almacenaje y compra de artículos, insumos, materiales, etc.²¹
 - Infraestructura de la organización: son actividades que prestan apoyo a la empresa para la consecución de objetivos y metas. La infraestructura de la empresa incluye actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar el trabajo de toda a cadena de valor²².

²⁰ Ibídem

²¹ Ibídem

²² Ibídem

- Dirección de Recursos humanos: actividades que incluyen reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones a todo el personal²³.

- Desarrollo de tecnología: son actividades que se llevan a cabo para mejorar el producto de una empresa y los procesos que se emplean para fabricarlo²⁴.

2.1.1.1 Cadena de valor actual de Cubantours S.A²⁵

La Cadena de Valor de CUBANTOURS S.A servirá de base para realizar el análisis interno y externo de la empresa. Como se puede observar esta cadena de valor, está compuesta de actividades primarias y actividades secundarias.

²³Cfr. PORTER E. MICHAEL. (2009). **Ventaja Competitiva “Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior”**. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A).

²⁴ Ibídem

²⁵ ABREU, JM. Entrevista realizada el 19 de julio del 2012 en la ciudad de Quito. Entrevistador: Ana María Benavides.

- *Actividades Primarias (AP)*

- Operaciones (AP1):

A1: Diseño y confección de paquetes turísticos

- Logística externa (AP2):

A2: Comercialización a través de red de distribución

A3: Capacitación permanente

A4: Grupos de familiarización con los vendedores

- Servicios (AP3):

A5: Selección de servicios a prestar

A6: Selección de hoteles, transporte, excursiones, etc.

A7: Selección de instalaciones

- Mercadotecnia y Ventas (AP4):

A8: Medios visuales impresos

A9: Medios de comunicación

- *Actividades Secundarias (AS)*

- Adquisición (AS1)

B1: Negociación con prestatarios de servicios

- Contabilidad y Finanzas (AS2)

B2: Declaración de impuestos

B3: Reportes de movimientos bancarios

B4: Emisión de reportes

- Tecnología (AS3)

B5: Tecnología relacionada con la comunicación (video llamadas)

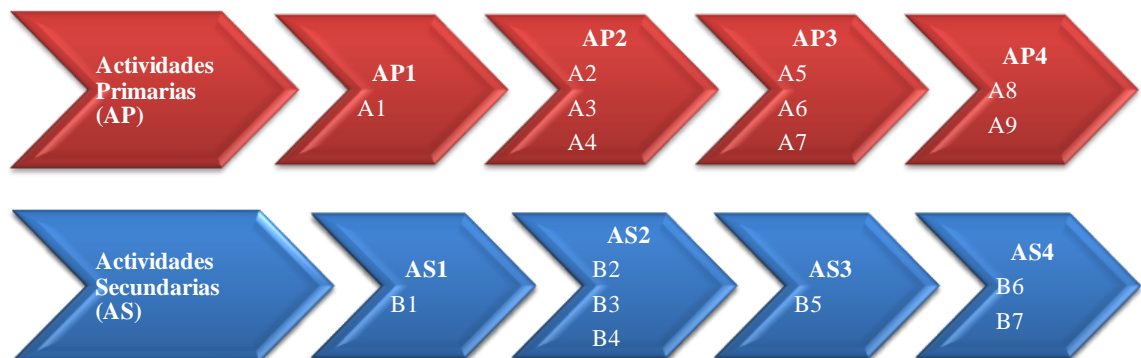
- Dirección de Recursos Humanos (AS4)

B6: Selección de personal con cualidades determinadas

B7: Capacitación de personal

Gráfico No. 13

**Cadena de Valor Actual
Cubantours S.A**



Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Dentro de las actividades primarias se encuentran aquellas actividades que crean valor para el cliente, tales como las Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia y Ventas y Servicios.

Al ser esta una agencia mayorista de Turismo, tiene como actividades de operación el diseño y confección de paquetes turísticos con toda clase de servicios y viajes combinados, los cuales deben poseer precios atractivos respecto a la competencia. Las mayoristas trabajan directamente con los hoteles y líneas aéreas específicas, este tipo de agencias no pueden vender ni ofrecer su producto al usuario. Al contrario las agencias minoristas comercializan el producto de las mayoristas vendiendo directamente al usuario turístico.

Con relación a la Logística Externa, una vez que se diseña el producto, el mismo se promueve y comercializa a través de la red de distribución, que en el caso de un TTOO²⁶ o Agencia de viajes mayorista lo constituye la red de agencias minoristas o internacionales.

El canal de Distribución de TTOO o Agencias de Viajes Mayoristas son las agencias de viajes minoristas o internacionales. Además se promueve y comercializa el producto al público a través de los

²⁶ TTOO: Tour Operador

principales medios de comunicación tales como: radio, prensa escrita, televisión e internet. Otra actividad que se realiza es la capacitación permanente a la red de ventas de forma tal que conozcan con precisión los productos y servicios que se ofertan.

Adicionalmente, se realizan grupos de familiarización con los principales vendedores para que viajen al destino y conozcan el producto que se está ofreciendo al mercado.

En una empresa de estas características, el principal valor a tener en cuenta es la correcta selección de los servicios a brindar al turista. Ejemplo de esto, constituye la selección de hoteles, transporte, excursiones, etc. Por otro lado está la elección de las instalaciones de la oficina, este punto juega un papel importante, ya que la misma debe estar ubicada en una zona comercial de fácil acceso, sin olvidar que se deben disponer de medios impresos y audiovisuales que muestren el producto al cliente en cuestión.

Ahora bien, la profesionalidad del personal que labora en la compañía y su calidad, en lo que se refiere a la atención al cliente, en muchas ocasiones, marca la diferencia y hace más eficiente a una agencia respecto de otra.

Las actividades secundarias se encuentran integradas por: Adquisición, Contabilidad y Finanzas, Desarrollo de Tecnología y Dirección de Recursos Humanos.

La Adquisición se basa en la correcta negociación con los principales receptivos (Intermediarios), cadenas hoteleras y prestatarios de servicios turísticos, en el destino a comercializar.

En este tipo de empresa la tecnología juega un papel importante y, fundamentalmente, la que se encuentra relacionada con la comunicación, ya que al ser una empresa de turismo emisor, todas las transacciones y coordinaciones de servicios se realizan en el exterior, es así que el Internet (video conferencias) se convierte en una herramienta básica de trabajo.

En cambio las actividades de contabilidad y finanzas prestan apoyo a toda la empresa a través de la elaboración de informes, reportes, declaración de impuestos, etc., que permiten evaluar constantemente el desarrollo de la misma.

En el negocio de las agencias de viajes y TTOO, los recursos humanos son una parte importante, debido a que los mismos deben conocer a plenitud el producto que venden. Adicionalmente los empleados deben tener cualidades como el de ser buenos comunicadores, poseer impecable presencia e imagen personal, correcta dicción, etc. Por lo general, la capacitación se realiza por medio de los prestadores del servicio turístico en el destino a comercializar.

2.1.2 Diagnóstico Interno de la Empresa

El análisis interno de una empresa consiste en realizar una evaluación de la situación presente de la misma. Existen varios procedimientos básicos que pueden ser utilizados para estructurar y diagnosticar el estado actual de la compañía. Cada empresa es capaz de determinar el enfoque y grado de profundidad que se requiere para revisar y actualizar sus estrategias.

2.1.2.1 Perfil de Capacidad Interna de la empresa Cubantours S.A

Para realizar el diagnóstico interno de CUBANTOURS S.A se aplicará el modelo PCI (Perfil de Capacidad Interna). El PCI de la compañía es

un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Este análisis involucra cinco categorías: Capacidad Directiva, Competitiva, Financiera, Tecnológica y Talento Humano.

A continuación se presentará el análisis interno de la empresa a través del Perfil de Capacidad Interna, basándonos en los procesos de la Cadena de Valor:

Cuadro No. 2

**Diagnóstico Interno PCI - Capacidad Directiva
Cubantours S.A**

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Proceso Cadena de Valor
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				x			x			AP1
2. Flexibilidad de la estructura organizacional					x		x			AP1
3. Comunicación y control gerencial		x					x			AP1
4. Habilidad para responder a la tecnología cambiante				x			x			AP1
5. Agresividad para enfrentar la competencia				x			x			AP1
6. Sistemas de toma de decisiones					x		x			AP1

Fuente: Estudio Realizado

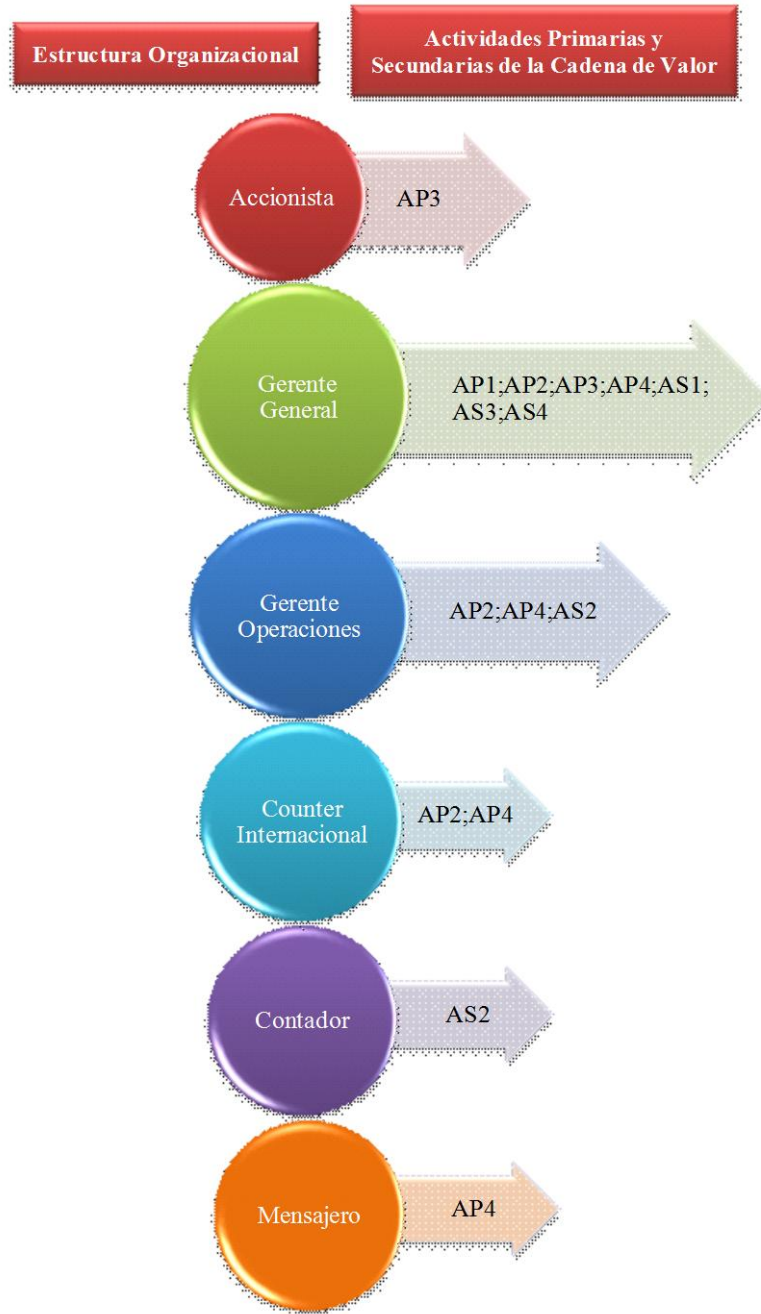
Elaborado por: Ana María Benavides

CUBANTOURS S.A es una empresa que en su inicio tuvo problemas para adaptarse a los constantes cambios que se presentaron en el mercado del turismo, debido a que el destino que se comercializa se volvió menos llamativo por la aparición de nuevos lugares turísticos y

con precios mucho más atractivos. Al ser CUBANTOURS S.A una empresa pequeña, su estructura organizacional no es del todo funcional, presenta una estructura horizontal centralizada, en donde el nivel gerencial es quien tiene la responsabilidad total en el proceso de toma de decisiones, como se muestra en el cuadro donde se detallan las funciones basándose en la cadena de valor actual de la empresa. Además, muchas veces su personal debe realizar funciones que no son propias de su cargo.

Gráfico No. 14

Funciones del personal de Cubantours S.A basada en la Cadena de Valor



Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

La comunicación y control gerencial es una fortaleza para esta empresa, debido a que es una estructura horizontal centralizada, el Gerente es quien toma decisiones que son claves para el desenvolvimiento de la misma, lo que brinda seguridad y confianza a sus empleados y proveedores de servicios. En este tipo de negocios la tecnología juega un papel importante, ya que se encuentra estrechamente relacionada con la comunicación, por tratarse de una empresa de turismo emisor todas las transacciones y coordinaciones se realizan en el exterior; CUBANTOURS S.A posee una debilidad alta, ya que a pesar de que cuenta con los equipos necesarios para trabajar no se los renueva con facilidad. La vulnerabilidad que tiene la empresa ante la competencia del mercado es evidente, ya que muchas de las mayoristas ofrecen el mismo destino, por lo tanto representa una debilidad alta. Como se menciono anteriormente, al tener una estructura horizontal centralizada, el sistema de toma de decisiones únicamente está a cargo del Gerente, siendo indispensable para la evolución de la empresa, pero no permite obtener un crecimiento que sobrepase la capacidad de quien lo administra.

Cuadro No. 3

Diagnóstico Interno PCI - Capacidad Competitiva
Cubantours S.A

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Proceso Cadena de Valor
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad		x					x			AP1;AP3
2. Lealtad y satisfacción del cliente				x			x			AP3
3. Participación del mercado				x			x			AP2; AS1
4. Bajos costos de distribución y ventas	x						x			AP4;AS1
5. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				x			x			AP1
6. Grandes barreras en entradas de productos en la empresa				x			x			AP2
7. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado				x			x			AP2; AP4
8. Fortaleza de los proveedores		x						x		AS1
9. Concentración de consumidores					x		x			AP1; AP3
10. Administración de clientes					x		x			AP2;AP3
11. Portafolio de productos				x			x			AP1; AP3
12. Programa post-venta	x						x			AP2; AS4

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

CUBANTOURS S.A al ser especialista en el destino a Cuba, ofrece una serie de servicios y productos de calidad a sus clientes, por lo que se convierte en una fortaleza para la empresa. Además de tener estrechas relaciones con las cadenas hoteleras, la empresa puede disfrutar de las ventajas al momento de realizar sus negociaciones de manera directa con sus proveedores. La empresa al centrarse únicamente en un solo destino como es el de Cuba, perdió participación en el mercado, además no se ha invertido en investigación y desarrollo en cuanto a destinos que son actualmente atractivos para los turistas, por esta razón la lealtad del cliente representa una debilidad para la empresa. Las barreras de

entrada son escasas en este tipo de negocio por lo que la competencia es amplia.

Cuadro No. 4

**Diagnóstico Interno PCI - Capacidad Financiera
Cubantours S.A**

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Proceso Cadena de Valor
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1. Acceso a capital cuando se requiere		x						x		AS2
2. Grado de utilización de capacidad de endeudamiento				x				x		AS2
3. Liquidez, disponibilidad de fondos internos		x					x			AS2
4. Rentabilidad - Retorno de la inversión				x			x			AS2

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

El acceso a capital para la empresa CUBANTOURS S.A no significa un problema, se puede considerar un factor que genera valor para la misma, ya que su buena relación con las instituciones bancarias le permite obtener más fuentes de financiamiento y de capitalización (capacidad de endeudamiento), por lo tanto la misma capacidad de endeudamiento representa una debilidad. La empresa cuenta con un grado de liquidez alto, muchos de los clientes pagan en efectivo o si el pago se realiza por medio de tarjetas de crédito, el mismo se hace efectivo dentro de un corto plazo dependiendo del paquete turístico que se adquiera. Los últimos tres años no se ha obtenido una rentabilidad óptima, por la disminución en las ventas de paquetes turísticos con destino a Cuba.

Cuadro No. 5**Diagnóstico Interno PCI - Capacidad Tecnológica
Cubantours S.A**

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Proceso Cadena de Valor
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1.Nivel tecnológico				x			x			AS3
2. Aplicación de tecnología de computadores				x			x			AS3

Fuente: Estudio Realizado**Elaborado por:** Ana María Benavides

La empresa como tal tiene un nivel tecnológico bajo, ya que únicamente se emplea los sistemas básicos que puede requerir una mayorista de turismo para realizar las reservas tanto de pasajes así como de los paquetes turísticos. Adicionalmente se cuenta con dos cámaras web, con las que se realizan video conferencias con el socio de la compañía.

Cuadro No. 6

**Diagnóstico Interno PCI - Capacidad Talento Humano
Cubantours S.A**

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Proceso Cadena de Valor
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1. Experiencia técnica	x						x			AS4
2. Estabilidad	x						x			AS4
3. Nivel de Remuneración				x			x			AS4

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

La experiencia del personal que trabaja en CUBANTOURS S.A representa una fortaleza para la empresa ya que tienen un amplio conocimiento de los productos y servicios que se ofertan al cliente, además la rotación del personal es casi nula por lo que la estabilidad en el ámbito laboral garantiza un desempeño óptimo. Un punto que puede ser considerado como debilidad para la empresa, es el nivel de remuneración, porque pueden existir mayoristas de turismo que representen a la competencia y que sobretodo ofrezcan sueldos mucho más altos y lo suficientemente atractivos para reclutar al personal.²⁷

²⁷ ABREU, JM. Entrevista realizada el 24 de julio del 2012 en la ciudad de Quito. Entrevistador: Ana María Benavides.

2.1.3 Diagnóstico Externo de la Empresa

El medio en el que actualmente se desenvuelven las empresas está ligado a un factor determinante para el éxito o fracaso de las mismas y esta es la habilidad que poseen para actuar de manera dinámica y acelerada ante los desafíos del cambio. Los cambios en las preferencias de los consumidores, de las condiciones políticas, estructura del mercado, así como de los cambios tecnológicos, no sólo pueden tener efecto en una u otra empresa, sino que pueden generar una crisis en toda una industria. Es por esta razón, que un gerente o un equipo gerencial estratégico, encuentran el medio en donde se desenvuelve la empresa, “nichos”, que se ajustan bien a los productos, servicios y capacidades que estos ofrecen. De igual manera la empresa debe identificar aquellos elementos que pueden ser perjudiciales o destructivos para sus organizaciones.

Para el análisis externo de la empresa CUBANTOURS S.A se empleará un Análisis del Entorno Particular y un Análisis del Entorno General.

2.1.3.1 Análisis del Entorno Particular

El entorno particular está conformado por conjuntos de factores que afectan de manera directa a las organizaciones. A continuación, se presenta el análisis del entorno externo particular de la empresa CUBANTOURS S.A, basado en el modelo de Michael Porter.

- **Clientes:** CUBANTOURS S.A tiene dos tipos de clientes: Minoristas de Turismo y Turistas. En la ciudad de Quito existen 235 agencias minoristas registradas²⁸, de las cuáles el 75% (126 agencias minoristas)²⁹ trabajan directamente con CUBANTOURS S.A. Una mayorista de turismo elabora, ofrece y distribuye los productos y servicios turísticos a través de las agencias minoristas. A su vez estas agencias se encargan de ofrecer el paquete turístico al cliente final, el turista. Es por esto que tanto las minoristas de turismo así como los turistas tienen bajo poder negociación frente a las mayoristas de turismo.

²⁸Cfr. Cevallos Avilés N, Estarellas Merino C. Agosto 2012. **Transport**. Número 558. Guayaquil. Prensa Turística S.A. 7-12p

²⁹ SOLANO F. Entrevista realizada el 24 de julio del 2012 en la ciudad de Quito. Entrevistador: Ana María Benavides.

Una amenaza que se presenta actualmente en el negocio, es la facilidad que tienen ahora las personas para acceder al internet y realizar sus compras por este medio, lo cual podría convertirse en una oportunidad al desarrollar una página web que contenga toda la información necesaria para el turista, además de la facilidad para que el cliente pueda realizar sus reservas y compras.

- **Nuevos entrantes:** la amenaza de nuevos competidores en el mercado turístico es alta. Lo que se puede evidenciar con los trámites que se requiere para la creación de una agencia de viajes ya sean estas Mayoristas, Internacionales u Operadoras son los siguientes³⁰:

- **Reserva del nombre:** esta reserva se debe realizar en la Superintendencia de Compañías. En el caso de las agencias de viajes se debe solicitar al IEPI un certificado de la búsqueda del nombre, el cual debe ser entregado al Ministerio de Turismo.

³⁰Cfr. Captur. [http://www.captur.com/Docs/sector_agencia_viajes.pdf], **Trámite para la creación de uan agencia de viajes.**

- Abrir una cuenta de integración de la compañía, de acuerdo a los capitales mínimo mínimos: compañía Limitada \$ 400 dólares, sociedad Anónima \$ 800 dólares.

- Minuta de constitución de compañía, la cual debe estar firmada por un abogado, a la cual se debe adjuntar el certificado provisional de afiliación a CAPTUR.

- Carta de solicitud de aprobación dirigida a la Superintendencia de Compañías.

- Obtener el RUC, número patronal en el IESS y registro en el Ministerio de Turismo.

Como se puede observar estos requisitos no representan una barrera para la entrada de nuevos competidores por lo que CUBANTOURS S.A deberá elaborar estrategias que le permitan mantenerse en el mercado, tomando en cuenta los nuevos productos y servicios que son atractivos para el turista, además de evaluar la conveniencia de abrir sucursales en otras ciudades del país.

- **Proveedores:** El poder de negociación de los proveedores de CUBANTOURS S.A es alto ya que manejan tarifas establecidas en las que la mayorista de turismo no puede influir. Esta empresa trabaja directamente con proveedores aéreos y hoteleros, como las aerolíneas TAME, COPA y TACA, ya que tienen vuelos frecuentes a Cuba. En el caso de las cadenas hoteleras, negocian con Cubanacan, Solways y Cubatour que se encargan de promover, comercializar y operar instalaciones hoteleras de diversas modalidades y categorías en Cuba o en el extranjero. El objetivo de estas cadenas hoteleras es promover, comercializar y operar instalaciones hoteleras de diversas categorías en Cuba. Cada una de ellas posee el suficiente recurso humano, los cuales son experimentados profesionales del turismo en cada una de

sus instalaciones, lo cual se ve reflejado en la calidad del servicio que se ofrece a los turistas.

- **Productos sustitutos:** como especialista en el destino Cuba, los productos sustitutos para la empresa CUBANTOURS S.A representan los demás destinos que se comercializan y que son atractivos para los clientes. En el Cuadro N° 13 se puede observar los principales mercados receptores preferidos por los turistas.

Cuadro No. 13

**Principales Mercados Receptores
Enero -Marzo/ 2011 - 2012**

Principales Mercados Receptores	2011	2012
Estados Unidos	74.750	84.405
Perú	41.310	44.532
España	26.921	30.786
Colombia	23.058	23.694
Panamá	7.881	16.582
Argentina	6.012	7.001
Italia	8.175	8.538
Chile	7.078	8.285
Venezuela	4.118	4.672
México	3.121	5.589
Cuba	3.767	3.053

Fuente: Dirección Nacional de Migración

Elaboración: Dirección de Investigación-M.de Turismo abr-12

- **Competidores:** La competencia para CUBANTOURS S.A como se mencionó en el capítulo I la representan aquellas mayoristas de turismo que venden paquetes turísticos con destino a Cuba, como por ejemplo Feritur C.A, Opermundo, PGV, Salmor Promociones que tienen una participación en el mercado del 75%.

2.1.3.2 Análisis Entorno General

Factores económicos:

- **PIB:** El incremento del Producto Interno Bruto puede ser beneficioso para los propietarios de las empresas, salarios para los empleados o impuestos para el Estado. El turismo ocupa el tercer lugar del PIB ecuatoriano, tras los negocios del petróleo y banano. Este sector ha experimentado un crecimiento de 8.5% en 2011, es decir el 0,40% más que en el año 2010.

- **INFLACIÓN:** Un excesivo aumento en la inflación puede afectar el desarrollo de las empresas, evitando que se generen ingresos y desaparezcan, además de provocar desempleo. Las empresas turísticas se podrían ver afectadas por el incremento de la inflación al igual que los demás sectores económicos, ya que al aumentar los precios lo primero que experimenta el ciudadano es la pérdida de poder adquisitivo, en otras palabras, significa comprar menos con la misma cantidad de dinero, lo que disminuye el nivel de demanda de bienes y servicios.

Ecuador a diciembre del 2011 cerró con una inflación del 0,40%³¹. La inflación anual alcanzó 5,41%³², la inflación acumulada sobrepasa el 3% pronosticado por el Banco Central a finales del año 2010 para todo el 2011.

- **POLÍTICA LABORAL:** El aumento del salario básico unificado se basó en criterios económicos como la tasa de inflación proyectada (3,7%), productividad (1,5%) y equidad (4,8%). Cabe destacar que la empresa debe incurrir en

³¹ Cfr. Banco Central del Ecuador. [www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_mensual].

³² Cfr. Banco Central del Ecuador. [www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion]

mayores costos al aplicar el código de trabajo, sin embargo esto representa un incentivo para el mejor desempeño de los trabajadores.

- **PROGRAMA REGIONAL ANDINO:** Existen programas y convenios que permiten desarrollar acciones para mejorar la calidad de los servicios turísticos entre los países que forman parte de la Comunidad Andina, lo que representa una oportunidad para el Ecuador.

En los últimos años la actividad turística ha registrado un importante nivel de desarrollo en los países de la Comunidad Andina. El Comité Andino de Autoridades de Turismo (CAATUR) viene desarrollando el proyecto “Cuenta Satélite de Turismo” y otras acciones dirigidas a mejorar la calidad de los productos turísticos y la competitividad del sector.³³

Factores políticos y legales:

- **GOBIERNO:** La falta de respaldo por parte del Gobierno es uno de los problemas permanentes para el turismo emisor, a pesar de que se reconoce su importancia por ser un generador de riqueza para el país, no se toma ningún tipo de incentivo para promoverlo.

³³Programa Regional Andino CAN-AECID, (2009-2011), [www.comunidadandina.org/cooperacion/AECID_INFORME.pdf], *Plan de Acción 2009-2011*.

Factores Socio-culturales:

- **CONDICIONES DEMOGRÁFICAS:** La población ecuatoriana al 2011 asciende a 14.483.500, según el censo realizado por el INEC en el 2010 se demostró una evolución en el comportamiento del país, como mayor acceso a la tecnología, lo que podría considerarse en una oportunidad para la empresa, ya que muchos de los ecuatorianos podrían mostrarse interesados en conocer otras partes del mundo.
- **DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO:** La sociedad ecuatoriana se caracteriza por ser una sociedad consumista, convirtiéndose en una oportunidad por el incremento del consumo de servicios o productos sobre todo en el sector turístico.
- **GRUPOS POR EDAD:** este factor no tiene repercusión directa para la empresa, debido a que el giro del negocio está orientado a un grupo de personas de diversas edades que tienen como finalidad viajar ya sea por turismo, negocios, eventos, estudios, entre otros. Sin embargo según el anuario

de entradas y salidas internacionales del INEC 2010, el mayor porcentaje de los ecuatorianos que entran y salen del país se encuentran en el grupo de 30 a 39 años, es decir en edades productivas; y en menor porcentaje se encuentra en el grupo de 70 años³⁴.

Factores Tecnológicos:

La industria del Turismo actualmente se desenvuelve en un entorno de transformaciones constantes en lo que se refiere a la tecnología.

- **INTERNET:** facilita la distribución de servicios turísticos a escala mundial y un medio clave para la comunicación con los agentes, lo que promueve la promoción y venta del producto turístico a nivel global. Según el censo realizado en el 2010, el 13% de la población ecuatoriana tiene acceso a Internet³⁵.

³⁴Cfr.Inec.[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=240&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800] **Entradas y Salidas de Ecuatorianos por grupos de edad (2010).**

³⁵Cfr. Inec. [http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf], **Resultados del Censo 2010, Fascículo Nacional.**

- **TECNOLOGÍA MULTIMEDIA:** permite a la empresa ofrecer un mayor atractivo al momento de presentar el producto al potencial cliente.
- **SISTEMAS CRS Y GDS:** Los Sistemas Centrales de Reservas y los Sistemas Globales de Reservas proveen el sistema de reservas a los proveedores de servicios de viaje, como CUBANTOURS S.A, para que puedan distribuir sus productos a través de las agencias de viajes minoristas, lo que constituye una oportunidad para la mayorista.

2.1.3.3 Metas y Expectativas de los Clientes Externos de la Empresa

Debido a que las ventas y la cartera de clientes de CUBANTOURS S.A disminuyeron considerablemente, se ha procedido a realizar un estudio, que trata de determinar la situación actual de aspectos que se encuentran relacionados con nuevos destinos turísticos, precios, técnicas de comunicación y promociones, entre otros.

El método que se empleó para el análisis de clientes fue la “Encuesta”³⁶, la misma que se encuentra compuesta por diez preguntas.

El tiempo estimado para la realización de cada encuesta está estimado entre tres a cuatro minutos³⁷. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

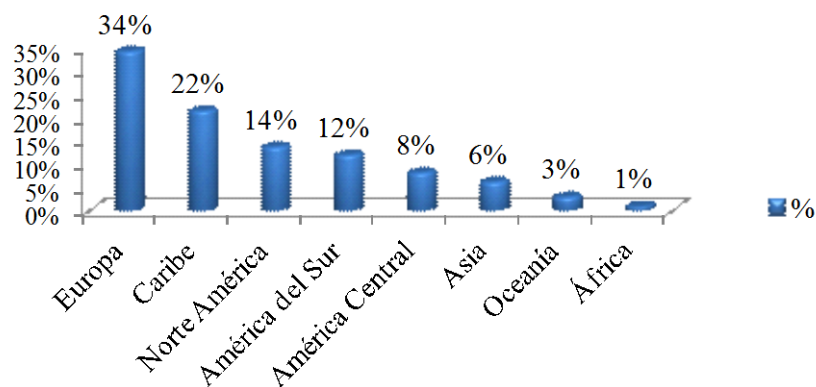
³⁶ Se realizaron cuatrocientas encuestas que fueron realizadas a hombres y mujeres de la ciudad de Quito que pertenecen a la Población Económicamente Activa que viajan por turismo, salud, negocios, etc.

³⁷ El formato de las encuestas se encuentra al final como anexo.

Gráfico No. 15

Encuesta Cubantours S.A

1. ¿Cuál es el destino que más le llama la atención para viajar?



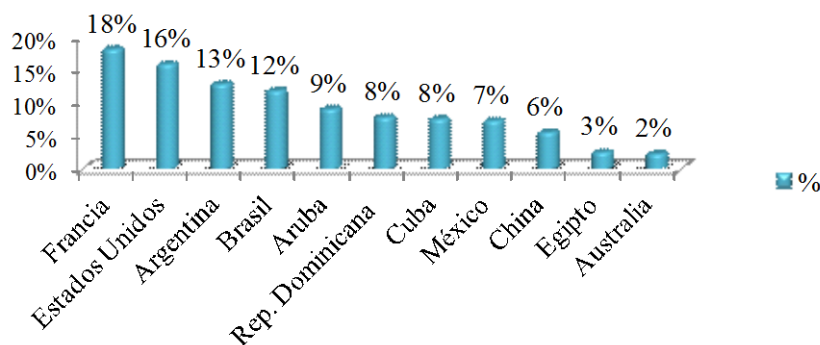
Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Como se puede observar en el gráfico, el 34% de las personas encuestadas prefieren el continente Europeo como destino turístico; sin embargo cabe resaltar que el 22 % no descarta la idea de viajar al Caribe ya sea por turismo, negocios, salud, etc. Es importante que la administración de la mayorista tome la decisión de ampliar su portafolio de productos, ya que como se muestra en el cuadro, las personas buscan una amplia gama de ofertas que satisfagan sus deseos y necesidades.

Gráfico No. 16**Encuesta Cubantours S.A**

2. ¿Qué país (de los destinos mencionados en la pregunta anterior) le atrae visitar?



Fuente: Estudio Realizado

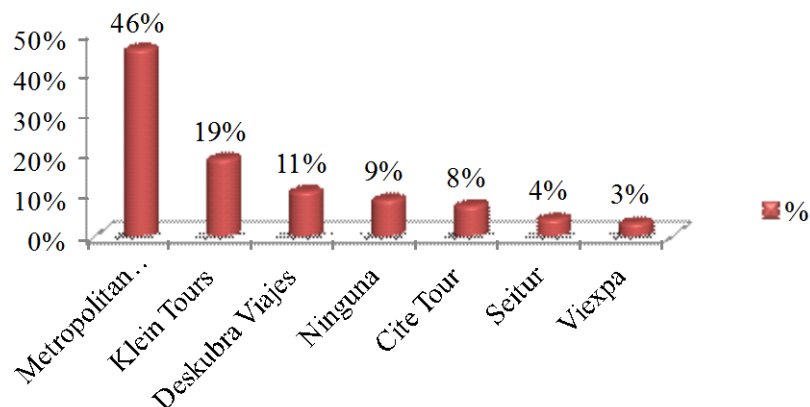
Elaborado por: Ana María Benavides

Francia con un 18% es uno de los países más atractivos para los turistas, seguido muy de cerca por Estados Unidos con un 16%; como se mencionó anteriormente, el interés de las personas por conocer nuevos destinos turísticos es evidente; por lo que sería conveniente que la Administración profundice en los destinos más atractivos, para que de esta manera se puedan realizar negociaciones con cadenas hoteleras que ofrezcan los diferentes servicios demandados por los clientes.

Gráfico No. 17

Encuesta Cubantours S.A

3. Mencione 1 agencia de viaje que conozca



Fuente: Estudio Realizado

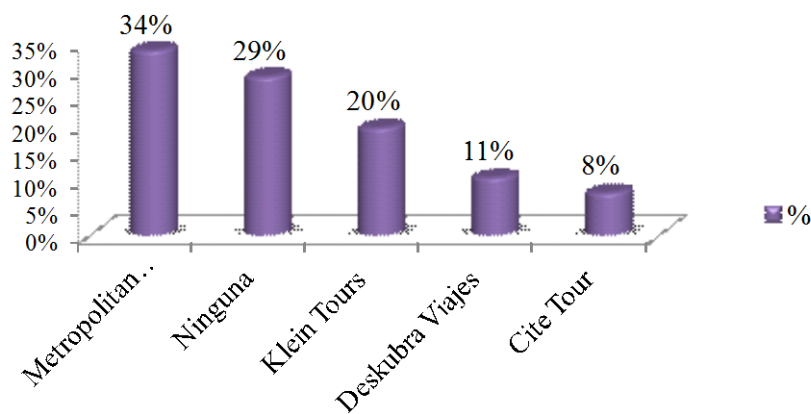
Elaborado por: Ana María Benavides

A través de esta pregunta se pretende determinar el grado de reconocimiento que tiene la mayorista de turismo CUBANTOURS S.A. en Quito. Al momento de realizar la formulación de la pregunta a las personas encuestadas, se obtuvo como resultado que el 46% de las respuestas fueron para la agencia de viajes Metropolitan Touring; el 19% para Klein Tours; el 11% para Deskubra Viajes y el 9% de las personas no conoce ninguna agencia. La falta de publicidad requiere de mayor atención, debido a que en la actualidad no se realiza ninguna actividad que realce la participación de la empresa en el mercado del turismo. Es necesario desarrollar en mayor medida el aspecto de la publicidad, con la finalidad de dar a conocer los productos y servicios que se ofrece, así como captar más clientes para adquirir mayor competitividad.

Gráfico No. 18

Encuesta Cubantours S.A

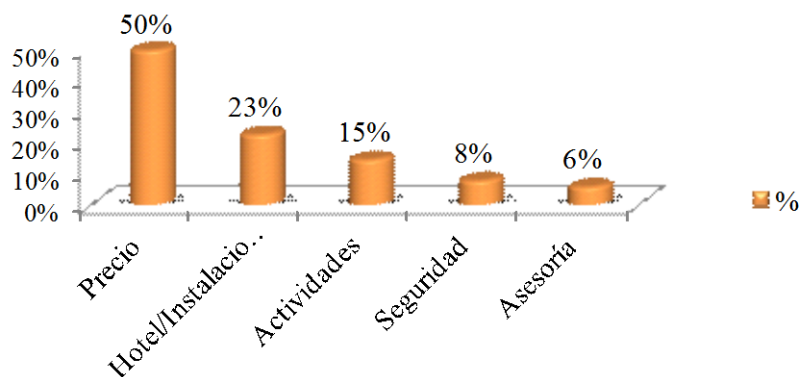
4. ¿Con qué agencia de viaje trabaja?

**Fuente:** Estudio Realizado**Elaborado por:** Ana María Benavides

El 34% de las personas realizan sus viajes con Metropolitan Touring, sin embargo el 29% no trabaja con agencia de viajes, al contrario realiza sus compras de paquetes turísticos o tickets aéreos directamente con las aerolíneas u hoteles ubicados en diferentes partes del mundo por medio del internet. Este aspecto no puede ser omitido, como se mencionó la tecnología juega un papel muy importante en este tipo de empresas. Es imprescindible el desarrollo de una página web en la que se detalle todos los servicios que se pueden ofrecer, para esto es necesario que CUBANTOURS S.A haya establecido convenios previos con cadenas hoteleras en los destinos más atractivos que son demandados a nivel nacional, además de negociaciones de espacios aéreos con aerolíneas para temporadas altas y bajas.

Gráfico No. 19**Encuesta Cubantours S.A**

5. ¿Qué aspecto es el más importante al momento de elegir un viaje, a parte del destino?



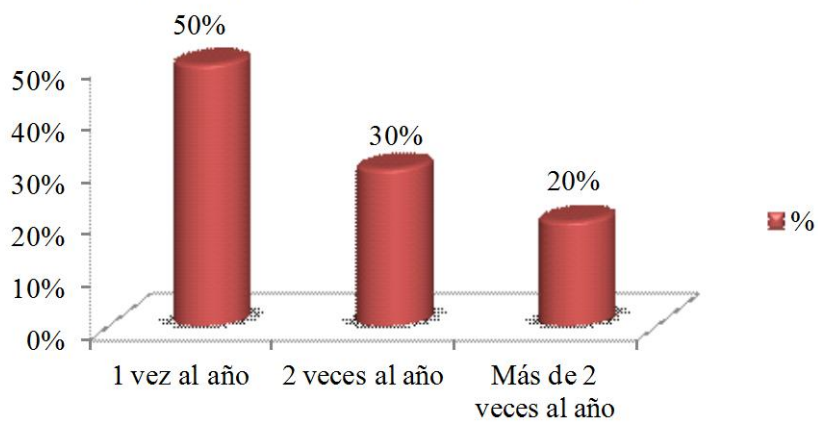
Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

De acuerdo con los resultados, se observa en su mayoría que de las 400 personas que fueron encuestadas, el 50% cree que el precio es el aspecto más importante al momento de planificar un viaje a parte del destino. Esto permite a la empresa considerar los precios más convenientes para los paquetes turísticos que se pueden ofrecer en los diferentes destinos que son atractivos para los clientes; sin embargo es necesario tomar en cuenta que el 23% de las personas considera que el hotel y sus instalaciones son indispensables al momento de escoger un lugar para realizar sus viajes, por lo que en conclusión es necesario que CUBANTOURS S.A analice estos resultados con el fin de determinar las necesidades específicas de los clientes al momento de ofrecer sus productos.

Gráfico No. 20**Encuesta Cubantours S.A**

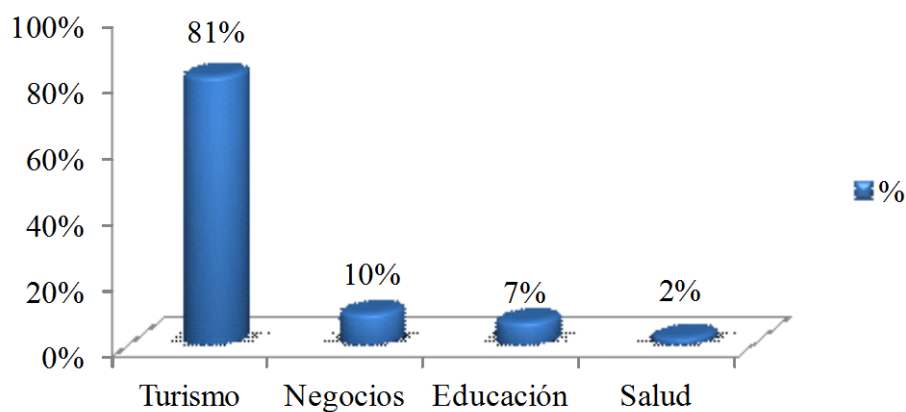
6. ¿Con qué frecuencia realiza sus viajes?



Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Como se había mencionado anteriormente este giro del negocio es de tipo estacional, claramente se puede evidenciar este hecho a través del resultado que se obtuvo en esta pregunta; el 50% de las personas viaja una vez al año, por diversos motivos, en su mayoría por turismo, con la finalidad de aprovechar la temporada de vacaciones.

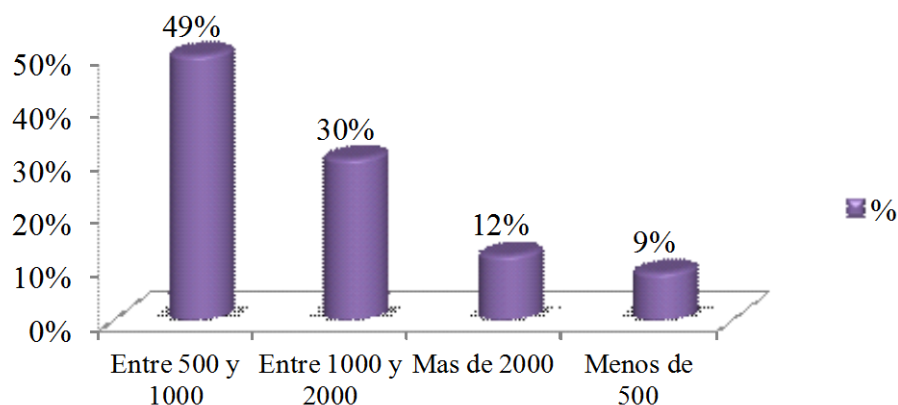
Gráfico No. 21**Encuesta Cubantours S.A****7. ¿Cuál es su mayor motivo para viajar?****Fuente:** Estudio Realizado**Elaborado por:** Ana María Benavides

El 81% de los encuestados viaja por Turismo, se entiende por turismo aquellos viajes fuera de la ciudad o fuera del país en que se reside, en busca de descanso, placer y entretenimiento, esta cifra permite a la empresa conocer cuál es el mayor motivo de viaje, e identificar que recursos y productos debe ofrecer al cliente para satisfacer sus necesidades. Es importante que CUBANTOURS S.A analice si el portafolio de productos que ofrece actualmente cubre con la demanda de los turistas.

Gráfico No. 22

Encuesta Cubantours S.A

8. ¿Cuál es su presupuesto estimado para viajes en estos 2 años venideros por persona?



Fuente: Estudio Realizado

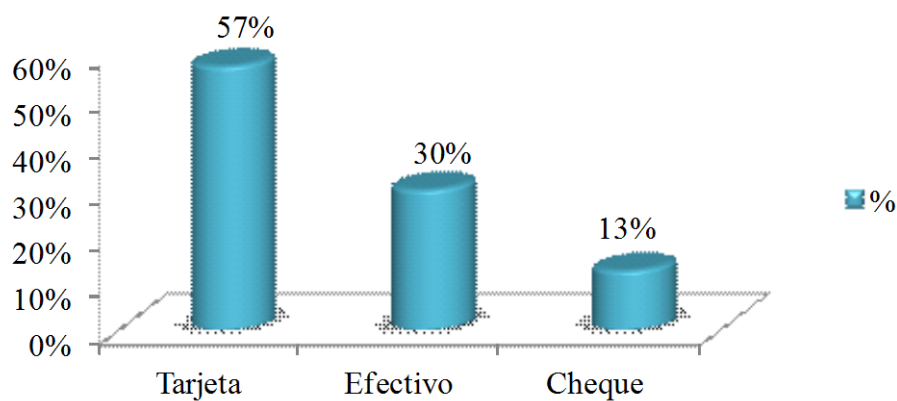
Elaborado por: Ana María Benavides

Por lo general las personas que desean realizar sus viajes buscan precios cómodos en los paquetes turísticos que escogen como destino ya que por lo general lo realizan en grupos o en familia. Como se puede observar el 49% está dispuesto a pagar entre \$ 500 y \$1000 por sus viajes; en cambio el 30% gastaría entre \$ 1000 y \$2000; sin embargo se debe analizar como mayorista de turismo aquellos convenios que signifiquen una mayor rentabilidad para la empresa y que al mismo tiempo se cumpla con las expectativas que tienen los clientes.

Gráfico No. 23

Encuesta Cubantours S.A

9. ¿Cómo es su forma de pago al momento de adquirir un paquete turístico?



Fuente: Estudio Realizado

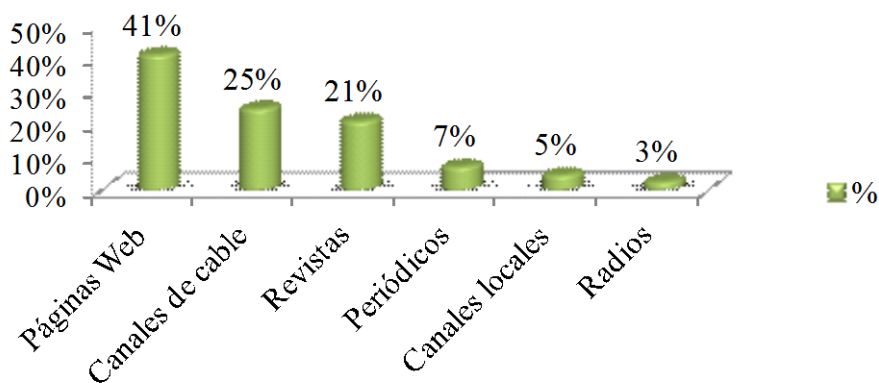
Elaborado por: Ana María Benavides

El 57% de las personas prefieren pagar con tarjeta de crédito el paquete turístico que adquieren, debido a que pueden diferir sus pagos a diferentes plazos dependiendo de su poder adquisitivo. Es necesario que CUBANTOURS S.A disponga de este servicio para brindar mayor comodidad a sus clientes al momento de realizar su compra.

Gráfico No. 24

Encuesta Cubantours S.A

10. ¿Qué medio de comunicación utiliza comúnmente?



Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Esta pregunta fue elaborada con el fin de conocer que medio de comunicación es el más utilizado para poder realizar publicidad de la empresa CUBANTOURS S.A. El 41% dijo que el Internet es el medio de comunicación que más utiliza, seguido por el 25% que representan los canales de cable y el 21 % las revistas. Pero al ser una empresa pequeña se debe buscar una publicidad que no sea costosa pero sí lo suficientemente llamativa y atractiva para los potenciales clientes.

2.1.4 Análisis FODA

El análisis FODA ayuda a determinar si la organización se encuentra en la capacidad de desenvolverse en su medio. La empresa tiene mayores probabilidades de éxito mientras más competitiva sea en comparación con sus competidores.

Para desarrollar una estrategia corporativa se necesitan de tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva, es decir algo que ésta hace bien y por la tanto la diferencia de sus competidores en sus productos, recursos humanos, organización, servicio al cliente, agilidad de sus procesos o en la capacidad de respuesta. El segundo es encontrar un “nicho” en el mercado. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento de mercado que se encuentre acorde con la visión corporativa. Un nicho efectivo seria aquel en el que la empresa pueda sacar ventaja de las oportunidades y prevenir las amenazas. El tercero es encontrar el acoplamiento entre las ventajas competitivas, comparativas y los nichos que se encuentran al alcance.

A continuación se encuentra el Análisis FODA de la empresa CUBATOURS S.A.

Cuadro No. 7

Análisis FODA
Cubantours S.A

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Nuevos mercados para explotar a nivel internacional.</p> <p>Crecimiento permanente de capacidades hoteleras y de servicios.</p> <p>Nuevos medios de comunicación para dar a conocer sobre los servicios.</p> <p>Avances tecnológicos en materia de equipos y sistemas de información.</p>	<p>Excesivo incremento de tarifas aéreas.</p> <p>Excesivo incremento de la competencia (nuevas agencias y Tour operadoras).</p> <p>Aumento considerable de la competencia respecto al producto que se comercializa (nuevos destinos) que por cercanía disponen de costos más bajos.</p> <p>Resistencia interna al cambio.</p> <p>Desarrollo de internet que crea competencia directa con estas características.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Comunicación y control gerencial</p> <p>Fuerza de producto, calidad, exclusividad</p> <p>Bajos costos de distribución y ventas</p> <p>Fortaleza de los proveedores</p> <p>Programa post-venta</p> <p>Acceso a capital cuando se requiere</p> <p>Liquidez, disponibilidad de fondos internos</p> <p>Experiencia técnica</p> <p>Estabilidad</p>	<p>Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes</p> <p>Flexibilidad de la estructura organizacional</p> <p>Habilidad para responder a la tecnología cambiante</p> <p>Agresividad para enfrentar la competencia</p> <p>Sistemas de toma de decisiones</p> <p>Lealtad y satisfacción del cliente</p> <p>Participación del mercado</p> <p>Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos</p> <p>Grandes barreras en entradas de productos en la empresa</p> <p>Concentración de consumidores</p> <p>Portafolio de productos</p> <p>Grado de utilización de capacidad de endeudamiento</p> <p>Rentabilidad - Retorno de la inversión</p> <p>Nivel tecnológico</p> <p>Nivel de Remuneración</p>

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Debido a que los factores que intervienen en la determinación de oportunidades y amenazas, no son controlables por parte de la empresa, su solución no depende de la intervención de la misma, por lo que al momento de identificar una oportunidad es importante saber aprovecharla y en el caso de enfrentar una amenaza, poseer mecanismos o estrategias que permitan evitarlas o disminuirlas.

Cuadro No. 8

Análisis FODA
Cubantours S.A

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
Nuevos mercados para explotar a nivel internacional.		Excesivo incremento de tarifas aéreas.
Crecimiento permanente de capacidades hoteleras y de servicios.		Excesivo incremento de la competencia (nuevas agencias y Tour operadoras).
Nuevos medios de comunicación para dar a conocer sobre los servicios.		Aumento considerable de la competencia respecto al producto que se comercializa (nuevos destinos) que por cercanía disponen de costos más bajos.
Avances tecnológicos en materia de equipos y sistemas de información.		Resistencia interna al cambio.
		Desarrollo de internet que crea competencia directa con estas características.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Comunicación y control gerencial	<p>Crear convenios con los prestatarios de servicios que tengan cadenas hoteleras en diferentes destinos turísticos atractivos, con el fin de ampliar el portafolio de productos de la compañía.</p> <p>Aprovechar el conocimiento del personal sobre el sector turístico para comercializar nuevos destinos.</p>	Diversificar el portafolio de productos que posee actualmente la empresa.
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		Capacitar al personal en nuevos destinos.
Bajos costos de distribución y ventas		
Fortaleza de los proveedores		<p>Crear convenios con los prestatarios de servicios para obtener ventajas en paquetes turísticos variados frente a la competencia.</p> <p>Desarrollar una página web con toda la información de destinos turísticos además de la facilidad de reserva y compra de los paquetes turísticos.</p>
Programa post-venta		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		
Experiencia técnica		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	<p>Hacer convenios con medios de comunicación audiovisuales para hacer llegar la mayor cantidad posible de información al cliente.</p> <p>Crear alianzas estratégicas con las diferentes cadenas hoteleras en destinos turísticos atractivos para los clientes</p>	Orientar la fijación de precios en comparación con los precios en el mercado.
Flexibilidad de la estructura organizacional		Implementar mecanismos de reconocimiento para evitar que la competencia capte el personal.
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		Incentivar al personal para mantenerlo satisfecho en la empresa
Lealtad y satisfacción del cliente		
Participación del mercado		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos		
Nivel de Remuneración		

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ana María Benavides

Después de haber determinado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene CUBANTOURS S.A, se pueden plantear estrategias con la finalidad de contrarrestar las debilidades para disminuir los riesgos en los que se puede encontrar inmersa la empresa.

2.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA

Para la elaboración de una propuesta estratégica fue necesario realizar el análisis de los factores internos y externos de la empresa CUBANTOURS S.A en los cuales se ha identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el objetivo de elaborar una adecuada estructura organizacional basada en la Cadena de Valor propuesta, así como la mejora en las áreas críticas de la empresa.

Es necesario identificar aquellas fortalezas que junto a las oportunidades han permitido a la empresa haber alcanzado un grado de solidez y permanencia en el mercado.

Cuadro No. 9

Diagnóstico FODA Interno: Fortalezas
Cubantours S.A

PROCESOS CV	RESUMEN FORTALEZAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE CONSOLIDACIÓN	Pr. BÁSICOS			Pr. APOYO		
			AP1	AP3	AP4	AS1	AS2	AS4
Operaciones	Comunicación y control gerencial	CUBANTOURS S.A al tener una estructura horizontal centralizada, el Gerente es quien toma la batuta al momento de tomar decisiones que son claves para el desenvolvimiento de la misma, lo que brinda seguridad y confianza a sus empleados y proveedores de servicios.	x					
Operaciones y Servicios	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	CUBANTOURS S.A al ser especialista en el destino a Cuba, ofrece una serie de servicios y productos de calidad a sus clientes, por lo que se convierte en una fortaleza para la empresa.	x	x				
Mercadeo y Ventas y Adquisición	Bajos costos de distribución y ventas	Al tener estrechas relaciones con las cadenas hoteleras, la empresa puede disfrutar de las ventajas al momento de realizar sus negociaciones de manera directa con sus proveedores.			x	x		
	Fortaleza de los proveedores					x		
Contabilidad y Finanzas	Acceso a capital cuando se requiere	El acceso a capital para la empresa CUBANTOURS S.A no significa un problema, se puede considerar un factor que genera valor para la misma, ya que su buena relación con las instituciones bancarias le permite obtener más fuentes de financiamiento y de capitalización (capacidad de endeudamiento)					x	
Contabilidad y Finanzas	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	La empresa cuenta con un grado de liquidez alto, muchos de los clientes pagan en efectivo o si el pago se realiza por medio de tarjetas de crédito, el mismo se hace efectivo dentro de un corto plazo dependiendo del paquete turístico que se adquiera.					x	
Dirección de Recursos Humanos	Experiencia técnica	Una fortaleza para la empresa ya que tienen un amplio conocimiento de los productos y servicios que se ofertan al cliente						x
Dirección de Recursos Humanos	Estabilidad	La rotación del personal es casi nula por lo que la estabilidad en el ámbito laboral garantiza un desempeño óptimo						x

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

CUBANTOURS S.A cuenta con varias fortalezas, que deben ser canalizadas hacia las diferentes áreas, con el objetivo de mantenerlas y mejorarlas para que sigan representando una ventaja competitiva para la empresa.

Al contrario de las fortalezas, las debilidades se encuentran compuestas por aquellas actividades que provocan fragilidad en la empresa, ya que no permiten el uso de las oportunidades y no las mismas no protegen CUBANTOURS S.A de las amenazas existentes en el mercado.

Cuadro No. 10

Diagnóstico FODA Interno: Debilidades
Cubantours S.A

			Pr. BÁSICOS			Pr. APOYO				
PROCESOS CV	RESUMEN FORTALEZAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE CONSOLIDACIÓN	AP1	AP2	AP3	AP4	AS1	AS2	AS3	AS4
Operaciones	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	El destino que se comercializa se volvió menos llamativo por la aparición de nuevos lugares turísticos y con precios mucho más atractivos.	x							
Operaciones	Flexibilidad de la estructura organizacional	Su estructura organizacional no es del todo funcional, presenta una estructura horizontal centralizada, en donde el nivel gerencial es quien tiene la responsabilidad total en el proceso de toma de decisiones	x							
Operaciones	Habilidad para responder a la tecnología cambiante	A pesar de que cuenta con los equipos necesarios para trabajar no se los renueva con facilidad.	x							
Operaciones	Agresividad para enfrentar la competencia	La vulnerabilidad que tiene la empresa ante la competencia del mercado es evidente, ya que muchas de las mayoristas ofrecen el mismo destino, por lo tanto representa una debilidad alta.	x							
Operaciones	Sistemas de toma de decisiones	Al tener una estructura horizontal centralizada, el sistema de toma de decisiones únicamente está a cargo del Gerente, siendo indispensable para la evolución de la empresa, pero no permite obtener un crecimiento que sobrepase la capacidad de quien lo administra.	x							
Logística Externa y Adquisición	Participación del mercado	Al centrarse únicamente en un solo destino como es el de Cuba, perdió participación en el mercado,		x			x			
Operaciones	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos	No se ha invertido en investigación y desarrollo en cuanto a destinos que son actualmente atractivos para los turistas, por esta razón la lealtad del cliente representa una debilidad para la empresa.	x							
Logística Externa	Grandes barreras en entradas de productos en la empresa	Las barreras de entrada son escasas en este tipo de negocio por lo que la competencia es amplia		x						
Operaciones y Servicios	Portafolio de productos	La empresa se centra en un solo destino	x		x					
Contabilidad y Finanzas	Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	Al tener una buena relación con los bancos la capacidad de endeudamiento puede convertirse en una debilidad						x		
Contabilidad y Finanzas	Rentabilidad - Retorno de la inversión	Los últimos tres años no se ha obtenido una rentabilidad óptima, por la disminución en las ventas de paquetes turísticos con destino a Cuba						x		
Tecnología	Nivel tecnológico	Tiene un nivel tecnológico bajo, ya que únicamente se emplea los sistemas básicos que puede requerir una mayorista de turismo para realizar las reservas tanto de pasajes así como de los paquetes turísticos.							x	
Dirección de Recursos Humanos	Nivel de Remuneración	Pueden existir mayoristas de turismo que representen a la competencia y que sobretodo ofrezcan sueldos mucho más altos y lo suficientemente atractivos para reclutar al personal.								x

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Como se puede observar en el cuadro del Diagnóstico Interno, CUBANTOURS S.A posee ciertas debilidades, que la sitúan en una posición vulnerable frente a las amenazas del entorno, obstaculizando la ejecución de sus objetivos y metas institucionales, por lo tanto se deberá tomar medidas correctivas para disminuir los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa.

2.2.1 Direccionamiento Estratégico

Las empresas y organizaciones para generar utilidades, crecer y permanecer en el mercado deben saber hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico se encuentra integrado por la Misión, Visión y Principios Corporativos de la organización.

2.2.1.1 Misión

Nuestra misión como mayorista de turismo es representar a nuestros clientes con el más alto nivel al ofrecerles alternativas turísticas de calidad y así caracterizarnos por ser una empresa comprometida con la calidad, a la vanguardia y con los costos más bajos.

2.2.1.2 Visión

En el año 2017 CUBATOURS S.A será la mayorista de turismo más reconocida y líder en el mercado nacional, a través de la apertura de sucursales en las cinco ciudades principales del Ecuador (Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Ambato) con la finalidad de que nuestro nombre se convierta en un sinónimo de calidad y garantía.

2.2.1.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos con los que trabaja CUBANTOURS S.A se detallan a continuación:

- Ética
- Transparencia
- Responsabilidad
- Compromiso con el cliente
- Liderazgo
- Calidad Humana
- Trabajo en equipo

2.2.1.4 Objetivos Corporativos

El establecimiento de los objetivos corporativos de la empresa CUBANTOURS S.A permitirá identificar los aspectos que se debe tomar en cuenta para el correcto cumplimiento de la misión ya establecida.

- Objetivo General
 - Ofrecer a los clientes productos y servicios de calidad con la finalidad de posicionar el nombre de la empresa a nivel nacional, además de obtener mayores rendimientos.

- Objetivos Específicos
 - Diversificar la cartera de productos de la empresa de acuerdo a la demanda existente en el mercado.

 - Implementar la apertura de sucursales en diferentes ciudades del país con el objetivo de abarcar mayor mercado.

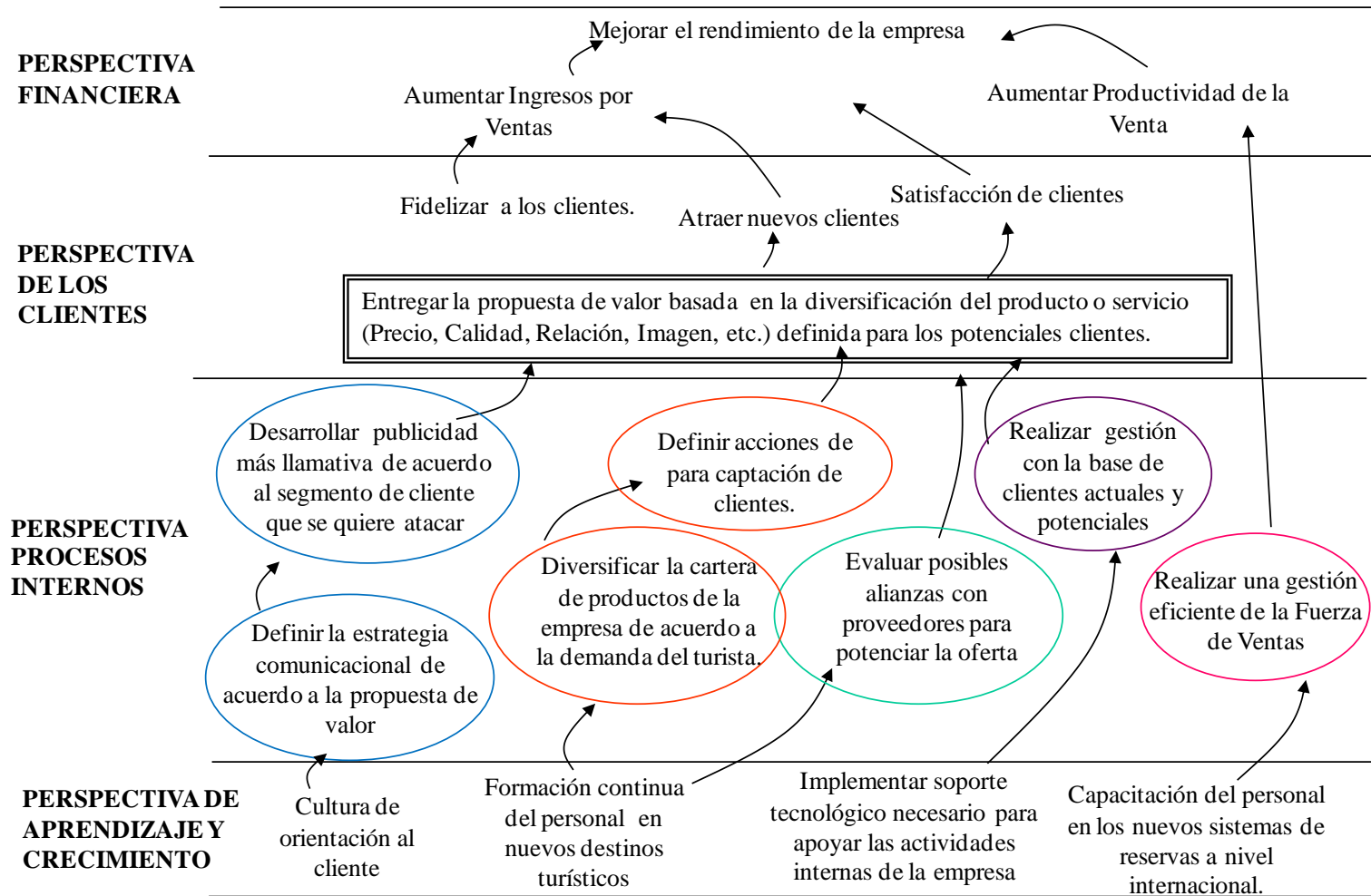
- Desarrollar prácticas de comunicación más atractivas para los clientes.
- Incrementar el número de ventas, a través de atractivos paquetes turísticos con precios competitivos.
- Ampliar la cartera de clientes a través de bases para captar mayor mercado.

2.2.2 Mapa Estratégico de la Empresa

El mapa estratégico de una empresa es una herramienta que sirve de guía en momentos de indecisión. Se construye en función de la perspectiva que tiene la organización del futuro. Es una representación gráfica que permite visualizar la estrategia de la empresa.

Se encuentra compuesto por cuatro perspectivas detalladas a continuación:

Gráfico No. 25
Mapa Estratégico CUBANTOURS S.A



Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ana María Benavides

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE ÁREAS CRÍTICA DE RESULTADOS

3.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Las empresas deben identificar y evaluar los productos que forman parte de su portafolio para decidir cuales requieren más, menos o ninguna inversión. Al utilizar el enfoque del Boston Consulting Group (BCG), se debe clasificar los productos según la matriz de Crecimiento-Participación.

Esta matriz, en el eje vertical tiene la tasa de crecimiento del mercado, que indica que tan atractivo es el mismo. En cambio en el eje horizontal, se coloca la participación relativa del mercado. Dentro de esta matriz se encuentran cuatro tipos de productos: estrellas, vacas, interrogantes y perros.

- Estrellas: son productos o negocios que tienen alta participación y alto crecimiento. Por lo general se requiere de fuertes inversiones para financiar su crecimiento, pero tarde o temprano se detendrá el crecimiento para convertirse posteriormente en vacas de dinero en efectivo.

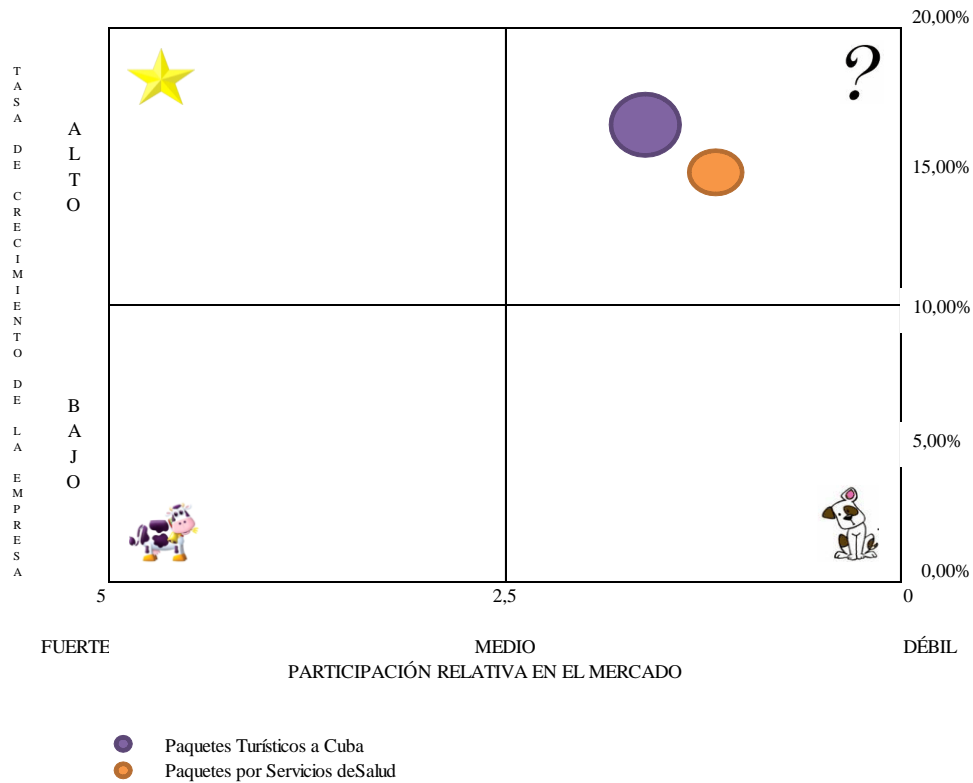
- Vacas de dinero en efectivo: son aquellos que poseen bajo crecimiento y alta participación de mercado, los mismos que necesitan de menor inversión para retener su participación de mercado, por lo que producen gran cantidad de efectivo que sirve para apoyar a otros productos que requieren de inversión.

- Interrogantes: son productos con baja participación en mercados de alto crecimiento o productos que se han lanzado recientemente en el mercado. La desventaja de este producto es que requiere demasiado dinero para mantener su participación.

- Perros: productos o negocios con baja participación y crecimiento, es posible que estos logren generar suficiente dinero como para poder mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero en efectivo.

Gráfico No.26

Matriz BCG
Cubantours S.A



Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Como se puede observar en la Matriz BCG de CUBANTOURS S.A, los productos que se ofrecen en el mercado son dos: Paquetes turísticos a Cuba y paquetes por servicios de salud que incluyen chequeos y tratamientos médicos; los cuales se encuentran ubicados en el cuadrante de productos interrogantes. Esto se debe a que en los últimos años han requerido de altas inversiones para generar efectivo. Representan una interrogante ya que la organización debe decidir si lo refuerza mediante algún tipo de estrategia como desarrollo del mercado, desarrollo del producto o si aumenta otros productos que permitan a la empresa continuar y hacer frente a la competencia.

La propuesta para la empresa es evaluar la conveniencia de ampliar su portafolio de productos, esto quiere decir que se deben ofertar destinos que tengan un nivel de demanda alto por los clientes y que sobre todo genere un incremento en los ingresos de la empresa. Como se había mencionado en el capítulo anterior, los convenios que se realice con las cadenas hoteleras y prestatarios de servicios juega un papel importante para no incurrir en elevados costos y gastos que signifiquen una barrera para la consecución de metas y objetivos de la misma.

Entre los diferentes productos que se pueden considerar para ampliar el portafolio de productos de CUBANTOURS S.A se encuentran los siguientes:

Cuadro No. 11

Paquetes Turísticos

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Decameron Punta Sal- Tour Guayaquil - Punta Sal- Decameron Cartagena- Decameron Santa Marta- Decameron San Andrés- Decameron Panamá- Decameron Panamá Ciudad + Playa- Curacao- Aruba- St. Martin |
|---|

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

3.2 ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

En el 2011 el Ecuador cerró con un crecimiento en turismo del 8,9%, superior al 4,4 % del crecimiento mundial³⁸. Esto se debe a las nuevas políticas de turismo y al nuevo modelo de gestión que se está implementando con el fin de impulsar la demanda turística y el desarrollo de los destinos dentro de nuestro país. En el Ecuador y especialmente en la ciudad de Quito tenemos dos clases de turistas que aportan al crecimiento del sector turístico, estos son:

- Turista no residente: el turista no residente llega a la ciudad de Quito, residente en Colombia (26,78%), en Estados Unidos (18,10%), en Perú (11,31%), en España (4,61%), etc. El motivo para la mayoría de las entradas a nuestro país es por realizar turismo recreativo (75%) y en menor escala asistencia a eventos y negocios (4%). Los principales mercados emisores se encuentran descritos en el cuadro inferior:

³⁸Cfr. [<http://www.reporteturistico.com/turismo-en-ecuador-crece-con-acciones-de-ruptura/>], **Turismo en Ecuador crece con acciones de ruptura.**

Cuadro No. 12

Principales Mercados Emisores
Enero -Marzo/ 2011 - 2012

Principales Mercados Emisores	2011	2012
Colombia	61.403	86.686
Estados Unidos	58.531	58.570
Perú	40.615	36.594
Argentina	12.153	19.287
Chile	12.290	15.482
España	13.832	14.916
Venezuela	7.043	8.957
Canadá	7.394	7.882
Alemania	6.323	8.175
Cuba	6.797	5.535

Fuente: Dirección Nacional de Migración

Elaboración: Dirección de Investigación-M.de Turismo abr-12

- Turista residente: se caracteriza por ser de nacionalidad ecuatoriana (91%) que hace turismo en el exterior. Estos viajes se realizan con el fin de tener un poco de esparcimiento, y con menos frecuencia, por estudios (2%), negocios (2%), asistir a eventos (3%) u otras razones como visita a familiares o amigos.

A continuación se presentan los principales mercados receptores:

Cuadro No. 13

**Principales Mercados Receptores
Enero -Marzo/ 2011 - 2012**

Principales Mercados Receptores	2011	2012
Estados Unidos	74.750	84.405
Perú	41.310	44.532
España	26.921	30.786
Colombia	23.058	23.694
Panamá	7.881	16.582
Argentina	6.012	7.001
Italia	8.175	8.538
Chile	7.078	8.285
Venezuela	4.118	4.672
México	3.121	5.589
Cuba	3.767	3.053

Fuente: Dirección Nacional de Migración

Elaboración: Dirección de Investigación-M.de Turismo abr-12

Es importante resaltar los destinos turísticos que son preferidos por los ecuatorianos actualmente, entre estos se encuentra Estados Unidos, Perú, España, Colombia, Panamá, Argentina, Italia, Chile entre otros; y en menor cantidad a Cuba, por lo que es necesario que CUBANTOURS S.A preste mayor atención a este tipo de indicadores para desarrollar acciones estratégicas que permitan a la empresa afianzarse en el mercado.


Además es indispensable tomar en cuenta la cantidad de agencias de viajes que se encuentran localizadas en la provincia de Pichincha, según el catastro de agencias de viaje del Ministerios de Turismo existen 510 empresas de este tipo³⁹.

El crecimiento de agencias de viajes en el mercado ecuatoriano es constante, por esta razón la empresa CUBANTOURS S.A debe desarrollar estrategias que le permitan permanecer en el mercado para hacer frente a la competencia.

A través de la matriz Ansoff⁴⁰ lo que se pretende es identificar las oportunidades que tiene la empresa para crecer, analizando las posibles combinaciones de producto/mercado en las que se puede basar el desarrollo.

Cuadro No. 14

Representación Matriz ANSOFF

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el Mercado	Desarrollo de productos 
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Wikipedia, Matriz Ansoff. http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

Elaborado por: Ana María Benavides

³⁹Cfr. Cámara Provincial de Turismo de Pichincha. [<http://www.captur.com/afiliados.html>] **Afiliados CAPTUR 2009.**

⁴⁰ También conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento.

Como se puede observar en la matriz Ansoff, de acuerdo al principal problema que enfrenta la empresa como ya se ha mencionado en el capítulo anterior, es el enfocarse en un solo destino, por lo que la opción estratégica que se recomienda es el desarrollo de productos, con el objetivo de vender nuevos productos en el mercado actual, aprovechando la situación comercial y la infraestructura posee la empresa para obtener una mayor rentabilidad del esfuerzo comercial que se realice.

Entre las posibles estrategias que se pueden plantear están:

- Desarrollar nuevos valores para el producto o servicio
- Desarrollar diferencias de calidad (variedad)
- Desarrollar nuevos paquetes turísticos de acuerdo a la demanda existente

3.3 ESTABLECIMIENTO DE ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS

Al tener conocimiento del estado de la empresa es necesario identificar aquellos procesos claves o áreas críticas que son importantes para el desarrollo eficaz de CUBANTOURS S.A. Dichos procesos pueden incluir la situación comercial, financiera, personal, calidad, servicio al cliente, entre otros.

Para establecer las áreas críticas de resultados fue necesario que la gerencia enumere aquellos procesos que son necesarios para dirigirla. Entre los procesos que deben ser mejorados se encuentran los siguientes:

- Desarrollo de nuevos productos o servicios
- Divulgación de diseño de productos o servicios
- Planeación para elaboración de nuevos paquetes turísticos
- Capacitación continua del personal
- Pérdida del mercado
- Incorporación de nueva tecnología
- Incorporación de nuevo personal

Existen aspectos dentro de la empresa que poseen oportunidades de mejora que al ser explotados se pueden obtener mejores resultados. Estos aspectos en los que se ven oportunidades de mejora de procesos y que son planteados como áreas críticas de resultados son los siguientes:

- Logística Interna
- Operación
- Mercadotecnia y Ventas
- Abastecimiento

El análisis realizado en capítulos anteriores permite identificar aquellas áreas que son de vital importancia para el manejo administrativo y financiero, y en base a la cadena de valor de CUBANTOURS S.A se identificará la actividad que necesita cambios o mejoras en los procesos. Las mejoras que se realizarán se encuentran dentro de la gestión administrativa, área financiera y logística interna.

Cuadro No. 15

Estrategias propuestas para Cubantours S.A

Nº	ESTRATEGIAS	PROYECTO ESTRÁTEGICO	PRIORIDAD
1.	Diseñar un proceso para la recopilación de información sobre las ofertas de destinos turísticos que se encuentran de temporada	Proceso Mejorado de Logística Interna	1
2.	Diseñar un sistema de planificación estratégica	Sistema de Planeación Estratégica	1
3.	Reestructurar la Cadena de Valor y Organigrama		
4.	Diseñar un proceso de evaluación de proyectos, análisis financiero de la información y elaboración de presupuestos	Sistema Financiero	1
5.	Establecer procesos de Cobros y Pagos	Proceso Mejorado de Gestión Administrativa	2
6.	Capacitación en venta y promoción de productos, así como en el uso de tecnología de la información para realizar reservas		
7.	Realizar investigaciones de mercado subcontratando el servicio a una empresa especializada	Elaboración Plan de Marketing	2
8.	Proponer la elaboración de un presupuesto destinado para la promoción y publicidad de los nuevos productos y servicios que se van a ofertar		
9.	Conocer diariamente la oferta y demanda de productos y servicios en el mercado nacional		

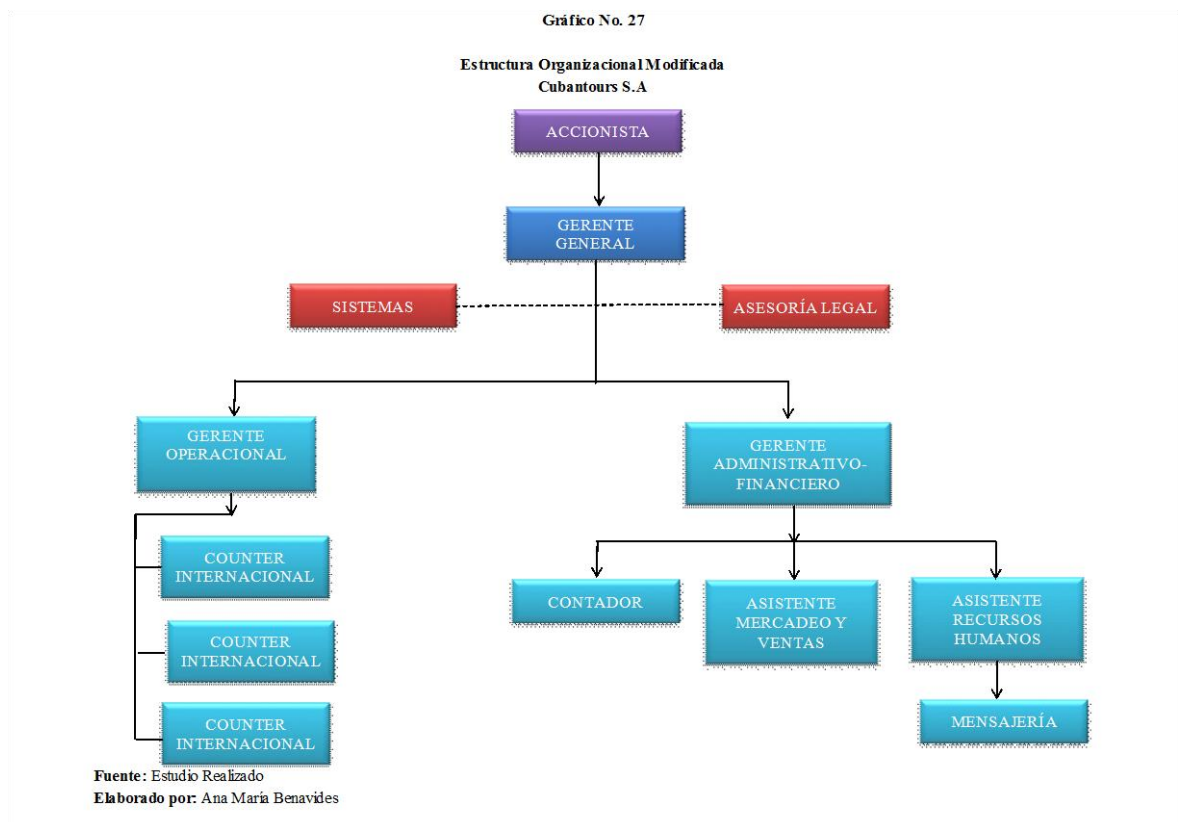
Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

En este cuadro se detallan los proyectos estratégicos que se plantean como mejoras para la CUBANTOURS S.A. Los mismos han sido separados en dos grupos de acuerdo a la prioridad de los mismos; aquellos que tienen como prioridad el número 1 serán descritos posteriormente, mientras que los que se encuentran con el número 2 únicamente se los analizará de manera breve.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MODIFICADA

En base al análisis realizado se cree conveniente para CUBANTOURS S.A, rediseñar su actual estructura organizacional; a continuación se presenta un modelo estructural que se acopla a las necesidades de la empresa.



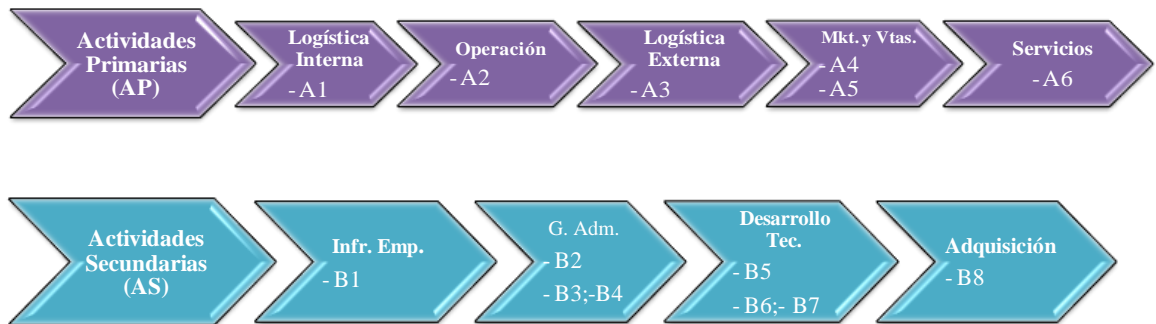
De acuerdo a los recursos, capacidades y requerimientos de CUBANTOURS S.A, la estructura organizacional que se presenta está dirigida a abarcar todos aquellos procesos que se realizan dentro de la empresa, de modo que cada una de las actividades a realizarse dentro de los mismos se encuentre interrelacionada.

Además de equilibrar la repartición de funciones que corresponde a cada área para eliminar carga operativa innecesaria, así como la distribución de responsabilidades entre los encargados de cada área para la toma de decisiones, se busca cambiar de una estructura centralizada a una descentralizada que fomente el establecimiento de controles para aumentar la motivación en su personal y ayude al mismo tiempo en la adaptación a ambientes cambiantes que permitan la diversificación de productos.

3.5 CADENA DE VALOR MODIFICADA

Con el fin de identificar fuentes existentes y potenciales ventajas competitivas se ha modificado la cadena de valor actual de la empresa CUBANTOURS S.A, para que de esta forma se pueda aprovechar las ventajas existentes y hallar formas de minimizar costos innecesarios para crear mayor valor en cada una de las actividades, buscando obtener el mayor margen de utilidad posible.

A continuación se detalla cada una de las actividades a desarrollarse dentro de la empresa, divididas en Actividades Primarias y Actividades Secundarias o de Apoyo.

Gráfico No. 13**Cadena de valor modificada
Cubantours S.A.**

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Dentro de las Actividades Primarias se detallan los siguientes procesos que generan valor para el cliente:

- Logística Interna: (AP1)
 - (A1) Recepción de información sobre los posibles paquetes turísticos a ofertar por temporada

- Operación: (AP2)
 - (A2) Diseño y Confección de paquetes turísticos

- Logística Externa: (AP3)
 - (A3) Comercialización del producto a través de la red de distribución

- Mercadotecnia y Ventas: (AP4)
 - (A4) Desarrollo de medios visuales impresos para el cliente

 - (A5) Publicidad a través de medios de comunicación

- Servicios: (AP5)
 - (A6) Servicios post-venta, por ejemplo cambio de instalaciones o aumento en días del paquete turístico así

como la coordinación y comunicación constante con los prestatarios de servicios en caso de emergencia.

Con relación a las Actividades Secundarias tenemos:

- Infraestructura de la empresa: (AS1)
 - (B1) Apoyo por parte del departamento Financiero en la elaboración de reportes, declaración de impuestos, entre otros.
- Gestión Administrativa: (AS2)
 - (B2) Capacitación constante de los empleados respecto a los productos que se van a ofertar
 - (B3) Capacitación del personal con relación a nuevos sistemas para realizar las reservas
 - (B4) Grupos de familiarización con los vendedores por medio de viajes realizados a los destinos turísticos.

- Desarrollo de la tecnología: (AS3)
 - (B5) Implementación de los sistemas actuales para hacer reservas a nivel mundial
 - (B6) Actualización de equipos de cómputo
 - (B7) Equipar los equipos con cámaras web
- Adquisición: (AS4)
 - (B8) Negociación con los prestatarios de servicios para adquirir precios convenientes

3.6 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS FUNDAMENTALES Y CRÍTICAS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS CORPORATIVO

En esta sección se describe las estrategias que pertenecen al Grupo 1 que fueron mencionadas anteriormente de manera más detallada.

3.6.1 Proceso de Mejora de la Logística Interna

El objetivo de este proceso es procurar que toda la información acerca de los nuevos destinos turísticos que se ofertan a nivel internacional llegue a manos de la empresa, especialmente a manos del Gerente General quién será el encargado de decidir en base a la demanda que existe en el mercado cual es el más conveniente.

Este proceso debe basarse en información técnicamente procesada, que cuente con datos actualizados de los prestatarios de servicios, destinos, además del precio por paquete turístico. Es necesario el análisis del precio que el proveedor asigne para determinar el margen de ganancia que se puede obtener con la venta del mismo.

3.6.2 Sistema de Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica es el proceso de desarrollo y ejecución de estrategias que permiten alcanzar propósitos u objetivos planteados por la empresa. Estos propósitos u objetivos permiten identificar las deficiencias que tiene la compañía, con el fin de responder a los constantes cambios del entorno para alcanzar niveles de eficiencia y calidad en sus operaciones, además de proponer cambios que son necesarios para la misma.

A lo largo del presente trabajo se ha ido analizando a la mayorista de turismo CUBANTOURS S.A. en su ambiente, determinando los factores internos y externos actuales; se identificó las fortalezas y debilidades internas que pueden impedir o apoyar la ejecución de las estrategias y se analizó la estructura de la organización; así se determinó que no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita mantenerse en el mercado.

En la sección 2.2 se incluye el planteamiento de la misión, visión, valores y objetivos corporativos que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y fortalezas con las que cuenta la empresa, atenuando las amenazas y debilidades. Además, se propone una Cadena

de Valor con algunos cambios en sus procesos, con lo cual se desarrolló una nueva estructura organizacional más funcional que permita alcanzar los objetivos planteados y maximizar el valor de la empresa.

3.6.3 Sistema Financiero

La planificación financiera es una herramienta de gran importancia para las empresas al momento de tomar decisiones. El objetivo final de esta planificación es la elaboración de un plan financiero, en el que se describe la estrategia de la empresa, haciendo previsiones del futuro basados en los estados contables y financieros de la misma.

El plan tiene como fin plantear objetivos que sean reales y óptimos para ser evaluados con posterioridad. El administrador financiero es el encargado de tomar las decisiones para asegurar que la empresa cuente con fondos suficientes para hacer frente a las obligaciones financieras y para aprovechar las oportunidades de inversión existentes.

Por medio de este proceso de tipo gerencial se pretende integrar el presupuesto, los pagos y los registros contables para el manejo óptimo

de los recursos financieros, con el fin de tener Estados Financieros efectivos para la correcta toma de decisiones.

Para el cumplimiento de la estrategia planteada se agregarán algunos esquemas y modelos que permitan:

- Efectuar evaluaciones de inversiones de capital

Según J. Nicolás Marín y otros autores del libro Evaluación Estratégica de proyectos de inversión, describen a la inversión como la formación de capital. Desde el punto de vista económico, el capital viene a ser el conjunto de bienes tangibles e intangibles que sirven para producir otros bienes. Una empresa invierte y aumenta su capital siempre y cuando se incrementen sus activos tangibles e intangibles. Existen varios proyectos de inversión como la introducción de nuevos productos, la modernización de una planta, penetración de nuevos mercados, entre otros, que pueden agregar valor a la compañía.

Es importante que las propuestas de inversión en la elaboración del proyecto sean evaluadas de manera adecuada, con el fin de determinar su aceptación o rechazo y establecer la importancia

de la misma dentro de los planes estratégicos de la empresa; los errores que se pueden cometer no tienen únicamente consecuencias en los resultados de las operaciones, sino que también se ven reflejados en la estrategia de la empresa.

Para CUBANTOURS S.A se elaborará la evaluación del proyecto con el objetivo de verificar si es o no conveniente su ejecución, además de tomar en cuenta que genere valor, es decir que a más de recuperar la inversión, se obtenga una rentabilidad adicional.

La rentabilidad de un proyecto se encuentra medida en términos de flujos de efectivo, considerando a la inversión inicial como un desembolso de caja y al resultado de dicha inversión, generalmente positivo, como ingreso de caja o recuperación de efectivo. El Estado de flujos de efectivo es un resumen de los flujos de efectivo de un período específico. El estado permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el período⁴¹.

⁴¹Cfr. GITMAN, L. **Principios de Administración Financiera**. Decimoprimera edición. Pearson Educación. México, 2007, pág. 45

Para la elaboración de los flujos de caja, primero se debe realizar el presupuesto de Estado de Resultados. Luego, elaborar el Flujo de Caja de los Activos del Proyecto para medir la rentabilidad de los activos del proyecto, a través de dos indicadores:

- VAN: el Valor actual neto o Valor presente neto por sus siglas en inglés (VPN), con frecuencia llamada tasa de descuento, rendimiento requerido, costo de capital o costo de oportunidad, es el rendimiento mínimo que debe generar un proyecto para que el valor de mercado de la empresa permanezca sin cambios. Este indicador requiere de una tasa de descuento para actualizar los flujos de caja, esta tasa se conoce WACC o CPPC (Costo Promedio Ponderado de Capital de las fuentes de financiamiento que utiliza el proyecto). Por esta razón en el flujo de caja de los activos que se utiliza para calcular el VAN no se incluyen los flujos que se derivan de las fuentes de financiamiento.

- TIR: la Tasa interna de rendimiento es tal vez la técnica usada con mayor frecuencia. Es la tasa de descuento que iguala el VAN de una oportunidad de inversión a 0

dólares (debido a que el valor actual de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial). El TIR es la tasa de rendimiento anual que la empresa obtendrá si invierte en el proyecto y recibe los ingresos de efectivo que se espera.

A continuación se muestra un formato del Flujo de Caja de los activos del proyecto que puede elaborar para fines consiguientes.

Cuadro No. 16

Modelo de Flujo de Caja de Activos del Proyecto

	PERÍODOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (FCO)						
Resultado Operacional antes de Impuestos						
(+) Depreciaciones						
(+) Amortizaciones						
Utilidad líquida operativa antes de impuestos						
Impuestos sobre la utilidad operativa						
Utilidad líquida operativa después de impuestos						
(+/-) Variación de CTN						
TOTAL FC OPERACIONAL						
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos						
Cargos diferidos						
Activos Intangibles						
Capital de Trabajo						
TOTAL FC DE INVERSIONES						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						

Fuente: Edmundo Maldonado - Valoración de Inversiones

Elaborado por: Ana María Benavides

Una vez que se tienen los resultados del VAN y la TIR, se calcula la rentabilidad que obtienen los socios. El flujo de caja de los socios (FCS), también conocido como VAC (Valor al Capital), se la obtiene de la siguiente manera:

$$\boxed{FCS = FCA - FCD}$$

En donde:

FCS: Flujo de caja de los socios

FCA: Flujo de caja de los activos

FCD: Flujo de caja de la deuda

A continuación se presentan los formatos para la elaboración de los flujos de caja de la deuda y de los socios.

Cuadro No. 17

Modelo de Flujo de Caja de la Deuda

	PERÍODOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
Capital						
Interés						
Escudo Fiscal de la deuda						
TOTAL FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						

Fuente: Edmundo Maldonado - Valoración de Inversiones

Elaborado por: Ana María Benavides

Cuadro No. 18

Modelo de Flujo de Caja de los Socios

	PERÍODOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS						

TIR del proyecto %

TIR de los recursos propios %

Fuente: Edmundo Maldonado - Valoración de Inversiones

Elaborado por: Ana María Benavides

Una vez que se determina el Flujo de Caja de los Socios, deben ser actualizados por medio de la tasa de descuento llamada Costo de los Recursos Propios (K_e). Cuando se utiliza financiamiento externo, esta tasa de descuento debe ajustarse para reflejar el riesgo que genera; lo que significa un valor mayor para el K_e . Posteriormente se determina la rentabilidad en términos de la TIR de recursos propios.

Cuando el valor actualizado del flujo de caja de los socios es mayor que cero, significa que los socios obtuvieron una ganancia con relación a lo que invirtieron. Si la TIR de los recursos propios es mayor que el K_e , quiere decir que la rentabilidad de los socios es mayor a la rentabilidad mínima esperada. Cuando se cumplen estas dos condiciones se debe aceptar el proyecto.

- Elaborar presupuestos de Estados Financieros

Por medio de los sistemas que utiliza la empresa CUBANTOURS S.A se obtiene información contable de manera automática y al instante. Lo que se pretende con este tipo de sistemas es obtener información ágil, precisa y real, el mismo se encargará de generar los estados financieros, que permitirán a la administración observar el desenvolvimiento de la compañía en diferentes períodos.

- Analizar la información financiera de la empresa

El análisis de la información financiera tendrá como objeto, conocer la situación actual de la empresa con respecto a la competencia, ver su evolución en los últimos dos años y proyectar a la empresa en el futuro. En el caso de CUBANTOURS S.A el responsable del análisis será el Gerente General, para lo cual necesitará de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros:

- **Análisis Vertical:** este tipo de análisis es importante al momento de establecer si la empresa tiene una distribución de los activos equitativa de acuerdo a las necesidades operativas y financieras. Se toma como base las Ventas que se encuentran en el estado de resultados y el total de Activos del balance general, así se podrá observar si existe concentración de recursos para poder desarrollar alternativas que optimicen los mismos.

- **Análisis Horizontal:** el análisis horizontal determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un período determinado, comparando las cifras de dos o más estados financieros.

A continuación se describirán brevemente las estrategias que se plantearon como Grupo 2 en el cuadro de estrategias para la empresa CUBANTOURS S.A.

3.6.4 Proceso Mejorado de Gestión Administrativa

Dentro de este punto se ha determinado establecer procesos de Cobro y Pago que se encontrarán a cargo de la parte administrativa de la empresa. Si bien es cierto que la empresa puede otorgar créditos a los clientes que crea pertinente, se deben establecer políticas de cobro que disminuyan al máximo el riesgo de incurrir en pérdidas por falta de pago.

Algunas de las políticas que pueden ser aplicadas para la concesión de crédito son: evaluación del monto que se otorgará; medidas de cobranza y si el cliente es apto o no para el crédito que solicita.

Con relación a las Cuentas por pagar se debe analizar que cuentas ameritan los pagos instantáneos y cuáles no, para así determinar si existe la posibilidad de financiamiento a través de nuestros proveedores.

Como CUBANTOURS S.A es una empresa pequeña, se ha determinado que el departamento de Gestión Administrativa se encargue de la capacitación del personal en lo que se refiere a ventas y promoción de

productos, así como en el uso de los sistemas que se utilizan para realizar reservas turísticas a nivel internacional.

La capacitación debe ser permanente tanto en su puesto de trabajo como en el destino que se va a comercializar. Es importante que cada uno de los colaboradores de la empresa conozca las distintas funciones que realizan sus compañeros para brindar apoyo en caso de ser necesario, pero se debe tener claro que con la reestructuración que se propone llevar a cabo se pretende descentralizar el poder, otorgando así la libertad de tomar decisiones siempre y cuando se encuentren alineadas con las estrategias que el Gerente General establezca para la consecución de objetivos.

Adicionalmente la persona que ocupe el puesto de Recursos Humanos deberá seleccionar el personal que se encuentre acorde a las características y necesidades del puesto, a través de entrevistas que permitirán conocer más a fondo las habilidades, cualidades, conocimiento del negocio, entre otros.

3.6.5 Elaboración de un Plan de Marketing

El Plan de Marketing es una herramienta que nos permite conocer cuál será el comportamiento comercial en la empresa durante un período de tiempo determinado, en el que se podrá rentabilizar los productos que se ofrecen en el mercado, además de generar una imagen de la empresa. Este se encuentra compuesto por una situación de mercadotecnia actual, el establecimiento de objetivos de mercadotecnia, estrategias y programas de acción.

Este plan no debe ser considerado de manera aislada en la empresa, sino todo lo contrario, debe encontrarse coordinado dentro del plan estratégico.

Por medio de la encuesta que se realizó a cuatrocientas personas en la ciudad de Quito, se pudo determinar qué: existen varios destinos turísticos diferentes de Cuba que son atractivos para los clientes y que tienen gran demanda en el mercado; falta de publicidad y promoción por parte de la empresa; por lo que es necesario que se invierta en actividades como publicidad escrita, creación de página web, publicidad en medios de comunicación (radio), etc.

4. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y SU ACEPTACIÓN O RECHAZO

El estudio de la evaluación financiera tiene como finalidad establecer si la propuesta de mejoramiento para la mayorista de turismo CUBANTOURS S.A será económicamente rentable.

4.1 ANÁLISIS INCREMENTAL DE LOS FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO

La consecuencia de aceptar un proyecto es cambiar por completo los flujos de efectivo de la empresa actualmente y para el futuro, considerando si los cambios en los flujos agregan o no valor a la misma. Por lo tanto es necesario decidir cuales flujos son pertinentes y cuáles no lo son.

Un flujo de efectivo pertinente es un cambio en el flujo de efectivo general esperado de la empresa que es consecuencia directa de la decisión de aceptar dicho proyecto. Como los flujos de efectivo pertinentes se definen en términos de cambio en, o incrementos hacia, el flujo de efectivo existente de la empresa, se le denomina flujos de efectivo incrementales.⁴² Los flujos de efectivo incrementales son todos los cambios en los flujos de efectivo esperados que son el resultado de aceptar el proyecto propuesto.

Es necesario que al momento de identificar los efectos que se tienen por aceptar el proyecto basado en los flujos de efectivo, se tomen en cuenta únicamente los flujos de efectivo incrementales por el principio de autonomía con el que cuentan⁴³.

El principio de autonomía permite ver al proyecto que se va a realizar como una pequeña empresa con sus propios ingresos, costos, activos y flujos de efectivo a futuro, por lo tanto el resultado de la evaluación del proyecto será independiente de otras actividades o proyectos.

Para iniciar con el análisis financiero se realizará una proyección de los estados financieros incrementales, para un período de cinco años. Con el fin de elaborar estos estados financieros se necesitan proyecciones de cantidades, como ventas, costos de ventas y gastos, además de la inversión total requerida, entre otros.

⁴²Cfr. S. ROSS, R.WESTERFIELD, B.JORDAN. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill. P. 296

⁴³ Una amplia explicación al respecto puede encontrarse en el capítulo 10 de Ross (2006).

Posteriormente, se elaborará el flujo de caja operativo (FCO) y el flujo de caja de la inversión (FCI); luego se procederá a determinar el costo promedio ponderado de capital, que será utilizado como tasa para el cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno del proyecto de mejora (TIR).

Dentro de la evaluación financiera de la propuesta de mejoramiento para la mayorista de turismo CUBANTOURS S.A, se han considerado tres posibles escenarios: optimista, normal y pesimista, basados en los datos históricos y previstos de la empresa, Ministerio de Turismo (salida de ecuatorianos por motivo de turismo recreacional) y Banco Central del Ecuador. El cuadro que se encuentra a continuación detalla los datos que se utilizarán en los diferentes escenarios en los que la empresa se podría encontrar y los datos en los que se basan dichos escenarios (datos base).

Cuadro No. 19

Escenarios de Evaluación de la Propuesta de Mejora

ESCENARIOS

DATOS

Inflación Anual promedio proyectada
Comisión por ventas paquetes turísticos
% de Comisión por ventas
% del Incremento Ventas con mejoras
% del Incremento Ventas sin mejoras
% de Disminución Costos Directos con mejoras
% de Incremento anual Operaciones estratégicas
% de Inversión en Capacitación
% de Impuestos
CPPC

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

TABLA DE DATOS DE ESCENARIOS

# Parámetro	Base	Normal	Optimista	Pesimista
1	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
2	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 16.500,00	\$ 14.850,00
3	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
4	7,00%	7,00%	7,7%	6,30%
5	4,50%	4,50%	4,95%	4,05%
6	1,20%	1,20%	1,32%	1,08%
7	3,00%	3,00%	3,30%	2,70%
8	3,00%	3,00%	3,30%	2,70%
9	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%
10	15,69%	8,68%	8,68%	8,68%

El costo promedio ponderado de capital del escenario base es del 15,69% de acuerdo al riesgo que se considera en base a la beta comparable del proyecto. En los escenarios normal, optimista y pesimista el CPPC tendrá un valor porcentual del 8,68%, inferior a la tasa del escenario base, ya que no se considera el riesgo en beta, esta información será descrita posteriormente⁴⁴.

A través de la implementación de la propuesta, la mayorista de turismo se enfocará en la diversificación de su portafolio de productos, esto quiere decir que se ofrecerá una mayor cantidad de destinos turísticos; con lo cual obtendría en promedio el 8% de la comisión sobre el precio final del paquete turístico, y por lo tanto el counter internacional recibirá un 17% de dicha comisión.

Considerando que en el 2011 no se realizaron ventas de paquetes turísticos con diferente destino al de Cuba, se espera que en el primer año que se implementa el proyecto, la empresa obtenga como ingresos en comisiones USD 15.000,00 en un escenario normal, USD 16.500,00 en un escenario optimista y USD 14.850,00 en un escenario pesimista.

⁴⁴ Existen dos enfoques diferentes para introducir el riesgo en la evaluación de un proyecto, desde el punto de vista financiero: el primero consiste en introducir el riesgo en la tasa de descuento, por ejemplo a través de beta y el segundo consiste en introducir el riesgo en los flujos de caja de los activos del proyecto, a través del análisis de escenarios. Cuando se utilizan escenarios la tasa de descuento a utilizarse para el descuento de los flujos de caja futuros debe estar libre de cualquier riesgo ya considerado en ellos.

Luego de ser ejecutada la propuesta de mejora, los ingresos de la compañía aumentarán por la diversificación de paquetes turísticos internacionales que se ofrecerán, con una posición conservadora se estima que en un escenario normal la compañía aumentará sus ventas en un 7%, tomando en cuenta el incremento promedio anual de la salida de ecuatorianos que tienen por motivo el turismo recreacional asciende al 11%⁴⁵.

Todos los datos que se utilizarán en la evaluación financiera de este trabajo se encuentran dentro de un marco conservador. El valor porcentual para el cálculo del incremento de ventas sin mejoras de CUBANTOURS S.A es del 4,50% anual en un escenario normal.

El momento en que se incremente la demanda de paquetes turísticos en la empresa, sus costos directos disminuirán, en un escenario normal se espera que estos costos se reduzcan en 1,20% anualmente, este valor es bastante cercano a la realidad de CUBANTOURS S.A.

Con respecto a los valores de capacitación variarán de acuerdo al escenario en el que se encuentre la mayorista de turismo (en un escenario normal será del 3% de la

⁴⁵ Valor calculado con la información de salidas de ecuatorianos por motivo de viaje: turismo recreacional en los últimos cinco años según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a través de la tasa promedio de crecimiento.

remuneración total anual). La inflación que se utilizará para las proyecciones, es del 4,50% anual⁴⁶.

4.1.1 Margen Bruto en Ventas Incrementales

Se debe realizar la proyección de los ingresos con mejoras y los ingresos sin mejoras para poder calcular los ingresos incrementales que se obtendrán en los próximos cinco años, tomando como referencia el año 2011; posteriormente se calculará los costos y margen bruto en ventas incremental.

⁴⁶ Valor proveniente del boletín de inflación del Banco Central del Ecuador, año 2011.

Cuadro No. 20

Proyección del Margen Bruto Incremental por ejecución de Proyecto - Período 5 años

Análisis del comportamiento de Ventas y Gastos de Operación

% DE INFLACIÓN ANUAL PROMEDIO

4,50%

<u>DETERMINACIÓN DE LAS VENTAS INCREMENTALES</u>	Referencia	% Incremento Anual	<u>Años del proyecto</u>				
			<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACIÓN)- CON MEJORAS	\$ 1.134.443	7,00%	\$ 1.228.854	\$ 1.314.873	\$ 1.406.914	\$ 1.505.399	\$ 1.610.776
Paquetes internacionales	\$ 1.134.443		\$ 1.213.854	\$ 1.298.823	\$ 1.389.741	\$ 1.487.023	\$ 1.591.114
Comisión por paquetes			\$ 15.000	\$ 16.050	\$ 17.174	\$ 18.376	\$ 19.662
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACIÓN) - SIN MEJORAS			\$ 1.208.830	\$ 1.273.726	\$ 1.338.622	\$ 1.403.518	\$ 1.468.414
VENTAS INCREMENTALES EN USD			\$ 20.024	\$ 41.147	\$ 68.292	\$ 101.881	\$ 142.362

DETERMINACIÓN DEL COSTO DE VENTAS INCREMENTAL EN USD \$ (Incluye comisiones)

	Referencia						
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - CON MEJORA		\$ (794.219)	\$ (834.228)	\$ (875.947)	\$ (919.419)	\$ (964.685)	
Costo de Ventas comisión por paquete con mejoras	17,00%	\$ (2.550)	\$ (2.729)	\$ (2.919)	\$ (3.124)	\$ (3.343)	
% Disminución Costo de Ventas		65,22%	64,02%	62,82%	61,62%	60,42%	
Costo de Ventas Paquetes Internacionales con mejoras		\$ (791.669)	\$ (831.500)	\$ (873.028)	\$ (916.296)	\$ (961.343)	
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - SIN MEJORA	66%	\$ (802.898)	\$ (846.002)	\$ (889.106)	\$ (932.209)	\$ (975.313)	
COSTO DE VENTAS INCREMENTALES EN USD		\$ 8.680	\$ 11.774	\$ 13.158	\$ 12.790	\$ 10.627	

MARGEN BRUTO EN VENTAS INCREMENTALES

Con Mejoras	\$ 434.635	\$ 480.645	\$ 530.967	\$ 585.979	\$ 646.091	
Sin Mejoras	\$ 405.932	\$ 427.724	\$ 449.516	\$ 471.309	\$ 493.101	
TOTAL MARGEN BRUTO INCREMENTAL	\$ 28.703	\$ 52.921	\$ 81.451	\$ 114.670	\$ 152.990	

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ana María Benavides

El valor de las ventas nominales proyectadas con mejoras se calcula en base a la sumatoria que se realiza entre la venta de paquetes internacionales, incluidos los nuevos destino turísticos y la comisión por ventas que se hará en base a un requerimiento de 200 paquetes vendidos por los counter internacionales (promedio de la comisión \$ 75).

El costo de venta disminuirá en 1,20% anualmente, por lo que el primer año en el que se implemente el proyecto, el porcentaje de los costos que se encuentran relacionados directamente serán de 65,22%. Dentro del costo de ventas de la empresa se han incluido los costos directos de la empresa (Costos servicios de tierra, venta TKT, seguros de viaje) ya que se encuentran estrechamente relacionados con el nivel de ventas. Del costo de ventas comisión por paquete con mejoras, el 17% representa el valor que recibirá cada uno de los ejecutivos a cargo de las ventas.

4.1.2 Costos y Gastos Incurridos por Implementación del Proyecto

La elaboración del proyecto involucra inversiones en capital humano, tecnología y operaciones estratégicas.

Capital Humano

Para la nueva estructura organizacional propuesta de la mayorista de turismo, se deberán contratar 5 profesionales que trabajarán bajo dependencia laboral, los cuales desarrollarán sus actividades conjuntamente con los colaboradores actuales según las funciones y beneficios que se detallan en los siguientes cuadros.

Los beneficios de ley han sido distribuidos mensualmente para que el proceso de evaluación se simplifique como se muestra a continuación⁴⁷.

Cuadro No. 21

Remuneraciones y Beneficios de Ley por ejecución de la Propuesta de Mejora

DETALLE REMUNERACIÓN TOTAL MENSUAL UNITARIA							
CARGO	REMUNERACIÓN UNITARIA MENSUAL (incluido mejoras)	BENEFICIOS DE LEY				REMUNERACIÓN UNITARIA 1er AÑO	REMUNERACIÓN UNITARIA 2do AÑO
		Décimo Cuarto (264/12)	Décimo Tercero (1/12)	Aporte IESS (12,15%)	Fondos de Reserva (1/12)		
Gerente General	\$ 1.300	\$ 22	\$ 108	\$ 158	\$ 108	\$ 1.697	\$ 1.697
Gerente Operacional	\$ 700	\$ 22	\$ 58	\$ 85	\$ 58	\$ 924	\$ 924
Gerente Administrativo y Financiero	\$ 700	\$ 22	\$ 58	\$ 85	\$ 58	\$ 865	\$ 924
Asistente Mercadeo y Ventas	\$ 350	\$ 22	\$ 29	\$ 43	\$ 29	\$ 444	\$ 473
Asistente Recursos Humanos	\$ 350	\$ 22	\$ 29	\$ 43	\$ 29	\$ 444	\$ 473
Counter Internacional	\$ 500	\$ 22	\$ 42	\$ 61	\$ 42	\$ 624	\$ 666
Counter Internacional	\$ 500	\$ 22	\$ 42	\$ 61	\$ 42	\$ 624	\$ 666
Counter Internacional	\$ 500	\$ 22	\$ 42	\$ 61	\$ 42	\$ 666	\$ 666
Contador	\$ 700	\$ 22	\$ 58	\$ 85	\$ 58	\$ 924	\$ 924
Mensajero	\$ 292	\$ 22	\$ 24	\$ 35	\$ 24	\$ 398	\$ 398
Total	\$ 5.892	\$ 220	\$ 491	\$ 716	\$ 491	\$ 7.610	\$ 7.810

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

* Los fondos de reserva del nuevo personal no será tomado en cuenta el primer año

⁴⁷ Para el cálculo de la remuneración unitaria se considera el porcentaje proporcional correspondiente a los beneficios legales, décimo cuarto (264/12 de la remuneración básica), décimo tercero (1/12), aporte al IESS (12,15%), fondos de reserva (1/12). Adicionalmente, la empresa destinará un % para capacitación.

Considerando que los valores de los sueldos permanecieran constantes, a partir del segundo año la remuneración incremental sería de USD 7.810,00, este valor aumenta por los fondos de reserva de los nuevos empleados contratados.

Este cuadro permitirá elaborar los cálculos de costos y gastos anuales para la estructura organizacional propuesta.

Cuadro No. 22

Costos de Implementación de la Estructura Organizacional Propuesta

Cargo	Número de Trabajadores		Remuneración Unitaria (\$)		Remuneración Actual Anual (\$)	Remuneración Incremental		Área
	Nuevos	Actuales	Nuevos	Actuales	Anual	Mensual	Anual	
Gerente General		1		\$ 1.697	\$ 20.359	\$ -	\$ -	Administración
Gerente Operacional		1		\$ 924	\$ 11.085	\$ -	\$ -	Administración
Gerente Administrativo y Financiero	1		\$ 865			\$ 865	\$ 10.385	Administración
Asistente Mercadeo y Ventas	1		\$ 444			\$ 444	\$ 5.324	Administración
Asistente Recursos Humanos	1		\$ 444			\$ 444	\$ 5.324	Administración
Counter Internacional	1		\$ 624			\$ 624	\$ 7.493	Ventas
Counter Internacional	1		\$ 624			\$ 624	\$ 7.493	Ventas
Counter Internacional		1		\$ 666	\$ 7.993	\$ -	\$ -	Ventas
Contador		1		\$ 924	\$ 11.085	\$ -	\$ -	Administración
Mensajero		1		\$ 398	\$ 4.778	\$ -	\$ -	Administración
TOTAL	5	5	\$ 3.002	\$ 4.608	\$ 55.299	\$ 3.002	\$ 36.019	

\$ 7.610 \$ 91.319

Remuneración Incremental por Área	Incremento Anual
Ventas	\$ 14.986
Administración	\$ 21.033
TOTAL ANUAL	\$ 36.019

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

La remuneración incremental del primer año asciende a USD 91.319,00, tomando en cuenta que las remuneraciones canceladas únicamente considerando los trabajadores actuales llega a USD 55.299,00 y las remuneraciones de los nuevos empleados a USD 36.019,20. Del total de las remuneraciones se ha designado USD 14.986,00 al área de ventas y USD 21.033,00 al área administrativa. En lo que respecta al asesor legal,

el sistema de remuneración no tendrá ninguna variación por lo que no se le incluirá en el siguiente análisis.

Según el escenario en el que se encuentre la empresa se deberá destinar como rubro para capacitación el 3%, 3,30% o el 2,70% del valor total de las remuneraciones, tal como se presenta en el cuadro a continuación.

Cuadro No. 23

Asignación Recursos Financieros para Capacitación

Rubros Mejoramiento Capital Humano	<u>Escenario Optimista</u>		<u>Escenario Normal</u>		<u>Escenario Pesimista</u>	
	% Asignación Remuneración Total	Asignación \$ anual - 1er año	% Asignación Remuneración Total	Asignación \$ anual - 1er año	% Asignación Remuneración Total	Asignación \$ anual - 1er año
Capacitación	3,30%	\$ 3.014	3,00%	\$ 2.740	2,70%	\$ 2.466
Total Primer año	3,30%	\$ 3.014	3,00%	\$ 2.740	2,70%	\$ 2.466

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

En un escenario normal se destinará USD 2.740,00 para la capacitación del personal de CUBANTOURS S.A.

Operaciones Estratégicas

Con la implementación de las operaciones estratégicas propuestas se obtendrá un crecimiento permanente en las ventas de la empresa. En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto asignado para la ejecución de estas actividades.

Cuadro No. 24**Presupuesto para el desarrollo de la Operaciones Estratégicas**

<u>Operaciones Estratégicas</u>	<u>Gasto Mensual</u>	<u>Gasto Anual</u>
Publicidad	\$ 60,00	\$ 720,00
Material comercialización a minoristas	\$ 160,00	\$ 1.920,00
Investigación y Desarrollo	\$ 70,00	\$ 840,00
Total	\$ 290,00	\$ 3.480,00

Fuente: Estudio Realizado**Elaborado por:** Ana María Benavides

Para la promoción y venta de los nuevos paquetes que la mayorista de turismo CUBANTOURS S.A ofrecerá al mercado turístico, mediante las alianzas que realice con cadenas hoteleras a nivel internacional como se describió en el capítulo III, es necesario tener la publicidad adecuada para presentarla a los potenciales clientes, así como la información actualizada que se comercializará con las agencias minoristas de viajes, para lo cual se deberá invertir USD 2.640,00 anuales.

Es importante que la empresa invierta alrededor de USD 840,00 anuales en investigación y desarrollo para la mejora continua en los productos que se ofertan a los turistas.

Tecnología

CUBATOURS S.A es una empresa que no cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar sus actividades, por lo que es necesaria la adquisición de un software que facilite el trabajo.

Al incorporar personal nuevo en la empresa es necesario que se realice la automatización de los nuevos puestos de trabajo y si es el caso mejorar los puestos ya existentes. La automatización tendrá un costo de USD 5.500,00, valor calculado según la siguiente tabla.

Cuadro No. 25

Costo Automatización Puestos de Trabajo

DETALLE	Computadores		Impresoras		Inversión en USD	
	Existentes	Nuevos	Existentes	Nuevos	Computadores	Impresoras
VALOR UNITARIO EN US \$					\$ 750,00	\$ 250,00
CARGO						
Gerente General	1			1	\$ -	\$ 250,00
Gerente Operacional	1		1		\$ -	\$ -
Gerente Administrativo y Financiero		1		1	\$ 750,00	\$ 250,00
Asistente Mercadeo y Ventas		1		1	\$ 750,00	\$ 250,00
Asistente Recursos Humanos		1		1	\$ 750,00	\$ 250,00
Counter Internacional		1			\$ 750,00	\$ 250,00
Counter Internacional		1		1	\$ 750,00	\$ 250,00
Counter Internacional	1			1	\$ -	\$ 250,00
Contador	1		1		\$ -	\$ -
Mensajero	0	0	0	0	\$ -	\$ -
TOTALES	4	5	2	6	\$ 3.750,00	\$ 1.750,00
						\$ 5.500,00

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Con respecto a costos por implementación de software y sistema de reservas que emplean los ejecutivos de venta, se tendrá un costo aproximado de USD 11.150,00, como se describe a continuación.

Adicionalmente, se incurrirá en costos que se destinarán para el mantenimiento y actualización de las máquinas por USD 3.150,00 anualmente.

Cuadro No. 26

Costo Software y Sistema de Reserva "Amadeus"

Cargo	Número Software	Costo Inicial Software por Máquina en USD	Total costo inicial Software en USD	Número Sistema Reserva	Costo Inicial Sistema de Reserva por máquina en USD	Total costo inicial por Sist. de Reserva en USD	Total costo inicial Software y Sistema de Reserva
Gerente General	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	1	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 1.685,00
Gerente Operacional	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	1	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 1.685,00
Gerente Administrativo y Financiero	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00		\$ -	\$ -	\$ 1.600,00
Asistente Mercadeo y Ventas	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00		\$ -	\$ -	\$ 1.600,00
Asistente Recursos Humanos	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00		\$ -	\$ -	\$ 1.600,00
Counter Internacional	1	\$ 375,00	\$ 375,00	1	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 460,00
Counter Internacional	1	\$ 375,00	\$ 375,00	1	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 460,00
Counter Internacional	1	\$ 375,00	\$ 375,00	1	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 460,00
Contador	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00		\$ -	\$ -	\$ 1.600,00
Mensajero	0	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	9		\$ 10.725,00	5		\$ 425,00	\$ 11.150,00

Costo anual por Mantenimiento y Actualización de Máquinas	\$ 3.150,00
Página Web	\$ 540,00
Dominio página Web anual	\$ 250,00
Costo uso de licencia	\$ 600,00
TOTAL	\$ 4.540,00

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

Depreciaciones y Amortizaciones Incrementales

En los cálculos de las depreciaciones y amortizaciones se empleó el método de línea recta⁴⁸, que implica distribuir equitativamente el valor del bien según los años que vida útil que tengan.

⁴⁸ Y de acuerdo a las disposiciones tributarias y laborales vigentes en el Ecuador.

Cuadro No. 27

Depreciación y Amortización Incremental

Tipo de Bien	Años vida útil	% Depreciación-Amortización	Inversión en USD	Años del Proyecto				
				1	2	3	4	5
Sistema de Software	3	33,33%	\$ 11.150	\$ 3.716	\$ 3.716	\$ 3.716		
Equipos	3	33,33%	\$ 5.500	\$ 1.833	\$ 1.833	\$ 1.833		
Total depreciaciones				\$ 5.549	\$ 5.549	\$ 5.549	\$ -	\$ -
Estudio de Mercado	5	20%	\$ 8.500	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700
Total de amortizaciones				\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700
Total depreciaciones y amortizaciones				\$ 7.249	\$ 7.249	\$ 7.249	\$ 1.700	\$ 1.700

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

4.2 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL PROYECTO

4.2.1 Proyección de los Estados de Resultados Incrementales

Una vez que ya se determinaron las cantidades incrementales que van ser utilizadas en la propuesta de mejora, se procederá con la elaboración del estado de resultados incremental, tomando en cuenta que los gastos por mantenimiento de las máquinas, páginas web así como del software tendrán un crecimiento del 4,50%⁴⁹. De igual manera los costos y gastos incrementarán en 4,50%⁵⁰ a partir del tercer año.

⁴⁹ Inflación promedio anual en el Ecuador.

⁵⁰ Ibídem

Cuadro No. 28

Estado de Resultados Incremental Proyectado - 5 años

	<u>Referencia</u>	<u>Años del Proyecto</u>				
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Total Margen Bruto Incremental		\$ 28.703	\$ 52.921	\$ 81.451	\$ 114.670	\$ 152.990
(-) Gastos de Operación Incrementales						
Incremento de Gastos de Administración		\$ (28.313)	\$ (29.989)	\$ (31.339)	\$ (32.749)	\$ (34.222)
Pago por uso de Software y Licencia,	4,50%	\$ (600)	\$ (627)	\$ (655)	\$ (685)	\$ (716)
Mantenimiento Página Web		\$ (790)	\$ (826)	\$ (863)	\$ (902)	\$ (942)
Mantenimiento Máquinas		\$ (3.150)	\$ (3.292)	\$ (3.440)	\$ (3.595)	\$ (3.756)
Remuneración del Personal Administrativo Nuevo						
Gerente Administrativo y Financiero	Inflación a partir 3 año	\$ (10.385)	\$ (11.085)	\$ (11.583)	\$ (12.105)	\$ (12.649)
Asistente Mercadeo y Ventas		\$ (5.324)	\$ (5.674)	\$ (5.930)	\$ (6.196)	\$ (6.475)
Asistente Recursos Humanos		\$ (5.324)	\$ (5.674)	\$ (5.930)	\$ (6.196)	\$ (6.475)
Gastos adicionales en capacitación		\$ (2.740)	\$ (2.812)	\$ (2.938)	\$ (3.070)	\$ (3.208)
Incremento de Gastos de Marketing y Ventas		\$ (18.466)	\$ (19.570)	\$ (20.397)	\$ (21.260)	\$ (22.159)
Operaciones estratégicas	3,00%	\$ (3.480)	\$ (3.584)	\$ (3.692)	\$ (3.803)	\$ (3.917)
Counter Internacional	Inflación a partir 3 año	\$ (7.493)	\$ (7.993)	\$ (8.353)	\$ (8.729)	\$ (9.121)
Counter Internacional		\$ (7.493)	\$ (7.993)	\$ (8.353)	\$ (8.729)	\$ (9.121)
(-) Gastos Depreciación-Amortización Incremental		\$ (7.249)	\$ (7.249)	\$ (7.249)	\$ (1.700)	\$ (1.700)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART. INCREMENTAL		\$ (25.325)	\$ (3.888)	\$ 22.465	\$ 58.962	\$ 94.908
Incremento de Impuestos	36,25%	\$ -	\$ -	\$ (8.144)	\$ (21.374)	\$ (34.404)
UTILIDAD NETA INCREMENTAL		\$ (25.325)	\$ (3.888)	\$ 14.322	\$ 37.588	\$ 60.504

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

* Los valores de las ventas y costos directos se encuentran detallados en Cuadro No. 20

Como se puede observar en el Cuadro No. 28, los dos primeros años del proyecto no presentan rentabilidad, sin embargo a partir del tercer año se empieza a visualizar que el ingreso aumenta, obteniendo como resultado que en el quinto año se genera una utilidad neta incremental de USD 60.504,00.

Una vez que se cuenta con el estado de resultados, es posible elaborar los flujos de caja incrementales. Para la elaboración de los mismos en este trabajo se empleará el método indirecto⁵¹, a través del cálculo del costo promedio ponderado de capital, capital de trabajo neto requerido, entre otros.

4.2.2 Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) de la empresa

Para evaluar la aceptación de la inversión realizada en esta propuesta de mejoramiento se tendrá en cuenta que el resultado que se obtenga debe encontrarse por encima de este porcentaje. Los valores presentes de los flujos de caja libre netos incrementales se calcularán considerando, como tasa de descuento, el CPPC.

⁵¹ Según la NIC 7 este método consiste en establecer el FCO partiendo de las cifras del resultado de la empresa según el Estado de Pérdidas y Ganancias (PyG).

El CPPC se encuentra compuesto por el costo de capital accionario (K_e) y el costo de la deuda (K_d). Como CUBANTOURS S.A no requiere de financiamiento externo para el desarrollo del proyecto, se elimina de la evaluación el costo de la deuda; por lo tanto, el CPPC será igual a K_e ; y se tomará en cuenta que los resultados del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), serán iguales al valor actual de los flujos de caja de los socios (VAC) y la TIR de recursos propios, respectivamente.

El Modelo de Valuación de Activos de Capital (CAMP), establece que el costo de los recursos de los socios es la suma de la tasa libre de riesgo más una compensación por el riesgo propio del portafolio de mercado (Calculado a partir de la prima de riesgo del mercado y coeficiente Beta de la compañía⁵²).

La Tasa Libre de Riesgo, es aquel rendimiento que prácticamente carece de cualquier riesgo de incumplimiento, como ejemplo se tienen los certificados de tesorería de los Estados Unidos.⁵³ Para este proyecto se ha empleado la beta del sector de entretenimiento de los Estados Unidos.⁵⁴

⁵² Usualmente se utilizan betas comparables del sector de negocios de la empresa bajo análisis.

⁵³ Rf USA = 0,78% (Tasa Libre de Riesgo). Dato de: [www.bloomberg.com]. Junio del 2012.

⁵⁴ Betas del Sector.[www.damodaran.com]. Junio del 2012.

Según lo que se da a conocer en el capítulo 10 de Ross, (2006), la beta de un valor cualquiera representa “la pendiente de la recta de regresión de los rendimientos históricos de ese valor con el rendimiento histórico del portafolio del mercado”.

En este proyecto, en particular, para el cálculo del costo de capital accionario (K_e), se considerará una prima de mercado de 5,79%, dato obtenido de la página web [www.damodaran.com]. A este valor de K_e se ha aumentado la prima por riesgo país que existe en el Ecuador, con la finalidad de adaptar el K_e a la realidad de nuestro país.⁵⁵

⁵⁵ EMBI Ecuador. [www.bce.fin.ec], 26 de abril del 2012

Cuadro No. 29**Cálculo del CPPC**

	BASE	ESCENARIOS
Kd	0%	
Ke desapalancado USA		
Rf USA	0,78%	0,78%
Beta desapalancado USA	1,21	
Rm- Rf= PRM USA	5,79%	
Ke desapalancado USA	7,79%	
Ke desapalancado Ecuador		
EMBI al 26-04-2012	7,90%	7,90%
Ke desapalancado Ecuador	15,69%	8,68%
Ke apalancado del proyecto	15,69%	8,68%
CPPC	15,69%	8,68%

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

La tasa libre riesgo se encuentra en el anexo 6. Beta se obtuvo del anexo número 4. En el anexo 7 se encuentra el respaldo de la prima de riesgo de mercado. En el anexo 6 se encuentra el indicador EMBI atribuible a nuestro país a la fecha de análisis. En base a la información detallada se procede a establecer el Ke para una empresa autofinanciada.

Posteriormente, en base a lo expresado en MALDONADO (2010) y en el capítulo 15 de Ross (2006) se procedió a apalancar Ke para obtener el Ke

apalancado, pero como resulta que el nivel de deuda para el proyecto es cero, el K_e desapalancado y apalancado son iguales.

En los tres escenarios: normal, optimista y pesimista el riesgo se encuentra presente en los flujos de caja libres o flujos de caja de los activos del proyecto, por esta razón se evaluará el proyecto con un CPPC de 8,68%, sin tomar en cuenta el riesgo medido por beta⁵⁶.

4.2.3 Requerimiento de Capital de Trabajo Neto Operativo

La mayorista de turismo CUBANTOURS S.A, debe disponer de capital de trabajo para poder responder a sus necesidades en el momento que se ejecute el proyecto. Por lo tanto el cálculo de capital de trabajo se realiza en base a los costos y gastos líquidos incrementales de la empresa durante los cuatro primeros meses de cada año, en los que se encuentran incluidos el costo de venta incremental, incremento de gastos en administración y el incremento de gastos en marketing y ventas. A continuación, se encuentra el cuadro en el que se detalla el capital de trabajo que se necesita a corto plazo, su variación y efecto en los flujos de caja operativo y de inversión.

⁵⁶ Así se evita un doble cómputo del riesgo. Únicamente se incluye la prima por riesgo país en la tasa de descuento, puesto que este riesgo no se incluyó en los flujos de caja libres de los diferentes escenarios.

Cuadro No. 30

Capital de Trabajo Neto Requerido - 5 años

CTNO NECESARIO	Referencia	Años del Proyecto				
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Costos y Gastos líquidos		\$ 38.099,16	\$ 37.785,72	\$ 38.577,64	\$ 41.218,84	\$ 45.754,60
Necesidad de CTNO	4					
CTNO Necesario	\$ 12.699,72	\$ 12.699,72	\$ 12.595,24	\$ 12.859,21	\$ 13.739,61	\$ 15.251,53
Variaciones de CTNO	\$ 12.699,72	\$ -	\$ (104)	\$ 264	\$ 880	\$ 1.512
Efecto sobre el flujo de caja						
FCI	\$ (12.700)					\$ 15.251,53
FCO		\$ -	\$ 104,48	\$ (264)	\$ (880)	\$ (1.512)

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

4.2.4 Flujos de Caja Incrementales

A partir del Estado de Resultados Incremental se procedió a determinar los flujos de caja del proyecto, en base a estos resultados se podrá calcular el VAN y la TIR de los activos del proyecto. No existen flujos de caja derivados de la deuda por lo que los flujos de caja libres coinciden con el flujo de caja de los socios; por lo tanto este proyecto será financiado con recursos propios del propietario de la empresa.

Los cálculos realizados en un escenario normal se presentan en el cuadro No. 31.

Cuadro No. 31

Flujo de Caja Incremental, VAN y TIR para un período de 5 años

Escenario Normal

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL						
	<u>0</u>	<u>Años del Proyecto</u>				
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
FCO						
Utilidad Neta Incremental		\$ (25.325)	\$ (3.888)	\$ 14.322	\$ 37.588	\$ 60.504
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 7.249	\$ 7.249	\$ 7.249	\$ 1.700	\$ 1.700
(+/-) Variación CTNO		\$ -	\$ 104	\$ (264)	\$ (880)	\$ (1.512)
TOTAL FCO		\$ (18.076)	\$ 3.466	\$ 21.307	\$ 38.408	\$ 60.692
FCI						
Inversión en Activos Fijos						
Software y Amadeus	\$ (11.150)					\$ -
Equipos	\$ (5.500)					\$ -
Página Web	\$ (540)					
Inversión Estudio de Mercado	\$ (8.500)					\$ -
Inversión en CTNO Inicial	\$ (12.700)					\$ -
Recuperación de CTNO						\$ 15.252
TOTAL FCI	\$ (38.390)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.252
Flujo de Caja Libre Incremental						
Total FC activos = FCO + FCI = FC del Proyecto	\$ (38.390)	\$ (18.076)	\$ 3.466	\$ 21.307	\$ 38.408	\$ 75.943
CPPC	8,68%					
Valor Actual		\$ (38.390)	\$ (16.632)	\$ 2.935	\$ 16.599	\$ 27.531
Valor Actual Neto	\$ 42.131					
TIR	26%					

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

El Flujo de Caja Operativo (FCO) fue realizado por el método Indirecto, ya que parte de los datos del Estado de Resultados de la empresa, en este flujo se debe sumar a la utilidad neta incremental, los valores de la depreciación anteriormente restada, dejando así solo aquellos valores que son líquidos. A estos valores se añaden o disminuyen las variaciones de capital de trabajo neto operativo (CTNO) respectivo.

Posteriormente se procede a calcular el Flujo de Caja de la Inversión (FCI), una vez que se concluye con el FCO, en el que se tomará en cuenta el costo del estudio de mercado que se efectuará como parte de la propuesta de mejora, además de la inversión inicial en tecnología y el CTNO inicial.

Al sumar los valores netos del FCO y del FCI se obtiene como resultado el Flujo de Caja Libre. Los datos correspondientes traídos a valor presente, permitirán obtener el retorno de la inversión del proyecto.

El valor actual neto (VAN) es el resultado de la diferencia entre los valores actuales de los flujos de caja de cada período y la inversión inicial. Al ser este un valor positivo, en un escenario normal, se considera que el proyecto es rentable y puede ser aceptado. Si el CPPC es superior a la TIR el proyecto debe ser rechazado ya que el rendimiento puede ser menor al mínimo que se requiere, en cambio si la TIR es mayor que el

CPPC, el proyecto debe ser aceptado ya que el rendimiento será mayor al requerido. Y si el CPPC es igual a la TIR, el valor absoluto de la sumatoria de los flujos traídos a valor presente, sería igual al valor absoluto de la inversión inicial.

4.2.5 Resultados Financieros de la Evaluación del Proyecto bajo Tres Escenarios Diferentes.

A continuación se incluyen los parámetros o variables aplicables al presente estudio para la empresa CUBANTOURS S.A, bajos tres escenarios, ya sea normal, optimista o pesimista. En un escenario normal las variables no cambian con respecto al escenario base, excepto la tasa de descuento. Bajo escenarios se usa la tasa libre de riesgo ajustada por riesgo país y en el caso base se utiliza una tasa de descuento que incorpora el riesgo medido por beta.

Cuadro No. 32

Evaluación del Proyecto según Escenario: Normal, Optimista y Pesimista

TABLA DE DATOS DE ESCENARIOS						
DATOS	#	Parámetro	Base	Normal	Optimista	Pesimista
Inflación Anual promedio proyectada	1		4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Comisión por ventas paquetes turísticos	2		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 16.500,00	\$ 14.850,00
% de Comisión por ventas	3		17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
% del Incremento Ventas con mejoras	4		7,00%	7,00%	7,7%	6,30%
% del Incremento Ventas sin mejoras	5		4,50%	4,50%	4,95%	4,05%
% de Disminución Costos Directos con mejoras	6		1,20%	1,20%	1,32%	1,08%
% de Incremento anual Operaciones estratégicas	7		3,00%	3,00%	3,30%	2,70%
% de Inversión en Capacitación	8		3,00%	3,00%	3,30%	2,70%
% de Impuestos	9		36,25%	36,25%	36,25%	36,25%
CPPC	10		15,69%	8,68%	8,68%	8,68%
Resultados						
VAN			\$ 20.432,24	\$ 42.131,47	\$ 89.590,00	\$ 1.715,75
TIR			26%	26%	42%	9%
VAC			\$ 20.432,24	\$ 42.131,47	\$ 89.590,00	\$ 1.715,75
TIR Recursos Propios			26%	26%	42%	9%

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

La inversión que se realizará para la propuesta de mejora de la empresa generará rentabilidad en los tres escenarios, como se puede apreciar en los diferentes cuadros elaborados⁵⁷. Al no existir ningún tipo de apalancamientos en el proyecto, la rentabilidad de los recursos propios es igual a la rentabilidad del capital accionario.

Se consideraron únicamente tres parámetros para evaluar la conveniencia de la ejecución del proyecto para la mejora propuesta, estos son el valor actual neto, tasa interna de retorno y el índice de rentabilidad.

⁵⁷ Escenario Normal en el cuadro número 31, escenario optimista en el anexo 2, escenario pesimista en el anexo 3.

Cuadro No. 33**Parámetros Financieros: VAN, TIR e IR del proyecto bajo tres escenarios**

ESCENARIOS	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
VAN=VAC	\$ 89.590	\$ 42.131	\$ 1.716
TIR= TIR de los recursos propios	42%	26%	9%
INVERSIÓN INICIAL	\$ 39.804	\$ 38.390	\$ 37.046
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	3,25	2,10	1,05

Fuente: Estudio Realizado**Elaborado por:** Ana María Benavides

Estas consideraciones son importantes ya que permiten a la empresa evaluar el impacto económico de ejecutar la propuesta de mejora. Como se puede observar el resultado que se obtuvo en los tres escenarios es positivo, por lo que es necesario desarrollar y aplicar acciones estratégicas que impulsen el crecimiento de CUBANTOURS S.A.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La finalidad de la propuesta de mejora para CUBANTOURS S.A fue analizar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, para establecer las posibles estrategias que permitan aprovechar al máximo las oportunidades que le ofrece las condiciones del entorno turístico, y así poder hacer frente a las debilidades y amenazas. A continuación se consideran los puntos más relevantes de la investigación.

5.1 CONCLUSIONES

- El turismo favorece el desarrollo socioeconómico del lugar donde se desenvuelve y aumenta los ingresos para las instancias que se encuentran como intermediarias en el negocio, tales como mayoristas de turismo, además incide de manera positiva en la calidad de vida de los habitantes.
- La preferencia de los ecuatorianos por salir del país por turismo recreacional ha ido aumentado en comparación con los años anteriores, pasando en el año anterior del 46% (474.753) al 54% (552.434,58), lo que implica una oportunidad para la mayorista de turismo de vender un mayor número de paquetes turísticos.

- La situación actual de la empresa demuestra que necesita diversificar de manera urgente el portafolio de productos que ofrece a sus clientes, debido a que el único destino turístico que comercializa, Cuba, ha ido disminuyendo su atractivo, lo que provoca una rebaja en los ingresos de la empresa.

- Se identificó un concentrado nivel de funciones en el personal y la falta de procesos que permitan explotar a cabalidad la base de clientes y convenios con cadenas hoteleras, además del escaso recurso humano.

- La empresa debe tener claro cuáles son los objetivos y metas que quiere alcanzar a corto y largo plazo, para lo cual debe crear y aplicar un plan estratégico que sea revisado periódicamente.

- Es necesario que se manejen de manera inteligente las inversiones que se realicen, para que el capital que posee la empresa genere la mejor rentabilidad posible.

- La falta de decisión por expandir el negocio a otros sitios turísticos ha ido con el tiempo debilitando a la empresa, en consecuencia la competencia de la misma abarca el 75% del mercado.

- A través de la sistematización de los puestos de trabajo y desarrollo de la página Web, se logrará dar un gran paso, debido a que se contará con las herramientas necesarias para acceder a la mayor parte de mercado, y sobre todo contar con la información necesaria para la toma de decisiones.
- La capacitación continua del personal permitirá el mejor aprovechamiento de la información clave, además de un buen manejo del sistema de reservas, para de esa forma satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es importante que la gerencia general conjuntamente con el accionista, consideren la opción de ampliar el portafolio de productos que ofrecen actualmente, aprovechando el crecimiento de la salida de ecuatorianos por turismo recreacional. Si no se toma medidas sobre esto, existe una gran posibilidad de que la empresa desaparezca o sea absorbida por la competencia.
- La contratación y capacitación de nuevo personal permitirá a la empresa abarcar mayor número de clientes que se encuentren interesados en disfrutar de sus vacaciones en diferentes lugares turísticos.

- Se recomienda tomar en cuenta las herramientas administrativas que se presentan en esta investigación, ya que contribuirán al desarrollo de estrategias que permitan reforzar los procesos administrativos e innovar los mismos para la ágil ejecución de los objetivos planteados.

- CUBANTOURS S.A debe anticiparse a los posibles desafíos que se presenten en el futuro, a través de la mejora continua de sus actividades basándose en la información del desarrollo del mercado así como de su posición frente a la competencia, por lo que sería útil el uso de un plan estratégico de manera permanente.

- La elaboración de una evaluación financiera es necesaria para concluir con el análisis de factibilidad de un proyecto, esto servirá para identificar si la inversión que se va a realizar será económicamente rentable. Esta evaluación indicado que la empresa agregaría valor mediante la ejecución de este proyecto. Se recomienda, en consecuencia, la ejecución de este proyecto de mejora

- En conjunto con la evaluación financiera, la planificación estratégica es una excelente herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a una empresa adaptarse a los cambios y tener respuestas inmediatas para cubrir la demanda, con la finalidad de ser eficientes y mantener la calidad en los productos y servicios que ofrece. En el futuro se debe hacer un uso intensivo de las dos herramientas.

6. BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. GARCIA. H. (2008). *Marketing Principios y Metas*. Ecuador: Holguin Ediciones S.A. Primera edición.
2. GITMAN J. LAWRENCE. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación. Decimoprimera edición.
3. HITT M., IRELAND R., HOSKISSON R. (1999). *Administración estratégica Competitividad y conceptos de globalización*. Mexico: International Thomson Editores, S.A. Tercera edición.
4. MARTIN I. (2009). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A). Primera edición.
5. ROSS S., WESTERFIELD R., JORDAN B. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. Séptima edición.
6. SERNA G. HUMBERTO. (1997). *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión Teoría y Metodología*. Colombia: 3R Editores. Séptima edición.

Boletines, folletos

7. BCE. Boletín Trimestral de la Balanza de Pagos del Ecuador. No. 36. 2011.

8. DAZA C., CARMEN (2008). *Guía de estudio para la materia de Planificación Estratégica*. Ecuador.
9. MALDONADO EDMUNDO. (2010). *Apuntes de Valoración de Inversiones y Manejo de Portafolios*. Ecuador.
10. INEC. Reporte mensual de inflación .
11. MINTUR. Boletín: Barómetro Turístico de Ecuador.
12. MINTUR. Boletín de Estadísticas Turísticas.

Páginas Web

13. Banco Central del Ecuador. [<http://www.bce.fin.ec>]
14. Banco Central del Ecuador.
[<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000805>], **Boletín Trimestral de la Balanza de Pagos Ecuador**
15. Compendio de Series Estadísticas de la CAN.
[<http://www.estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/compendio2012.htm>]
16. Determinación de BETA desapalancado USA. [<http://www.damodaran.com>].
17. Ecuador y la OMT apuestan por el turismo consciente
[<http://www.labolsa.com/noticias/20120118171954001/economia-fitur-ecuador-y-la-omt-apuestan-por-el-turismo-consciente/>].
18. El carácter social del turismo. [<http://www.scielo.org.ar>]
19. Estrategia Empresarial
[http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm]
20. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. [<http://www.inec.gov.ec>]

7. ANEXOS

7.1 ANEXO 1

FORMATO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

La presente encuesta tiene como finalidad conocer la percepción que los clientes tienen acerca del sector turístico durante el presente periodo, le solicito comedidamente responder de manera objetiva la siguiente encuesta.

- 1. ¿Cuál es el destino que más le llama la atención para viajar (señale 1)?.**

Norte América	
América del sur	
América central	
Caribe	
Asia	
Europa	
África	
Australia	

2. ¿Qué país (de los destinos mencionados en la pregunta anterior) le atrae visitar?

A)

3. Mencione 1 agencia de viaje que conozca.

A)

4. ¿Con que agencia de viaje trabaja?

A)

5. ¿Qué aspectos es el más importante al momento de elegir un viaje, a parte del destino? (escoja la más importante).

Precio	
Hotel e instalaciones	
Actividades	
Asesoría	
Seguridad	

6. ¿Con que frecuencia realiza sus viajes?

1 vez al año	
2 veces al año	
Más de 2 veces al año	

7. ¿Cuál es su mayor motivo para viajar?

Turismo	
Entretenimiento	
Negocios	
Educación	
Salud	

8. ¿Cuál es su presupuesto estimado para viajes en estos 2 años venideros por persona?

Menos \$500	
Entre \$500 y \$1000	
Entre \$1000 y \$2000	
Más de \$2000	

9. ¿Cómo es su forma de pago al momento de adquirir su paquete turístico?

	Bancos	Tarjeta
Cheque		
Tarjeta		
Efectivo		

10. ¿Qué medio de comunicación utiliza comúnmente?

Revistas	
Periódicos	
Canales tv locales	
Canales de cable	
Páginas web	
Radios	

7.2 ANEXO 2

Impacto Económico-Financiero para la Ejecución de la Propuesta de Mejora

Escenario Optimista-Proyección Margen Bruto en Ventas

Análisis del comportamiento de Ventas y Gastos de Operación

% DE INFLACIÓN ANUAL PROMEDIO

4,50%

DETERMINACIÓN DE LAS VENTAS INCREMENTALES	Referencia	% Incremento Anual	Años del proyecto				
			1	2	3	4	5
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACIÓN)- CON MEJORAS	\$ 1.134.443	7,70%	\$ 1.238.295	\$ 1.333.643	\$ 1.436.334	\$ 1.546.932	\$ 1.666.045
Paquetes internacionales	\$ 1.134.443		\$ 1.221.795	\$ 1.315.873	\$ 1.417.195	\$ 1.526.319	\$ 1.643.846
Comisión por paquetes			\$ 16.500	\$ 17.771	\$ 19.139	\$ 20.613	\$ 22.200
VENTAS NOMINALES PROYECTADAS (INCLUIDA INFLACIÓN) - SIN MEJORAS			\$ 1.208.830	\$ 1.273.726	\$ 1.338.622	\$ 1.403.518	\$ 1.468.414
VENTAS INCREMENTALES EN USD			\$ 29.465	\$ 59.917	\$ 97.712	\$ 143.414	\$ 197.631

DETERMINACIÓN DEL COSTO DE VENTAS INCREMENTAL EN USD \$ (Incluye Comisiones)

	Referencia						
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - CON MEJORA			\$ (798.187)	\$ (842.278)	\$ (888.426)	\$ (936.687)	\$ (987.114)
Costo de Ventas comisión por paquete con mejoras	17,00%		\$ (2.805)	\$ (3.021)	\$ (3.254)	\$ (3.504)	\$ (3.774)
% Disminución Costo de Ventas			65,10%	63,78%	62,46%	61,14%	59,82%
Costo de Ventas Paquetes Internacionales con mejoras			\$ (795.382)	\$ (839.257)	\$ (885.172)	\$ (933.183)	\$ (983.340)
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS - SIN MEJORA	66%		\$ (802.898)	\$ (846.002)	\$ (889.106)	\$ (932.209)	\$ (975.313)
COSTO DE VENTAS INCREMENTALES EN USD			\$ 4.712	\$ 3.724	\$ 679	\$ (4.478)	\$ (11.801)

MARGEN BRUTO EN VENTAS INCREMENTALES

Con Mejoras	\$ 440.108	\$ 491.366	\$ 547.908	\$ 610.244	\$ 678.932
Sin Mejoras	\$ 405.932	\$ 427.724	\$ 449.516	\$ 471.309	\$ 493.101
TOTAL MARGEN BRUTO INCREMENTAL	\$ 34.176	\$ 63.642	\$ 98.391	\$ 138.935	\$ 185.830

Fuente: Estudio Realizado
Elaborado por: Ana María Benavides

Escenario Optimista-Estado de Resultados Incremental

	<u>Referencia</u>	Años del Proyecto				
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Total Margen Bruto Incremental		\$ 34.176	\$ 63.642	\$ 98.391	\$ 138.935	\$ 185.830
(-) Gastos Operativos						
Incremento de Gastos de Administración		\$ (28.587)	\$ (30.270)	\$ (31.632)	\$ (33.056)	\$ (34.543)
Pago por uso de Software y Licencia,	4,50%	\$ (600)	\$ (627)	\$ (655)	\$ (685)	\$ (716)
Mantenimiento Página Web		\$ (790)	\$ (826)	\$ (863)	\$ (902)	\$ (942)
Mantenimiento Máquinas		\$ (3.150)	\$ (3.292)	\$ (3.440)	\$ (3.595)	\$ (3.756)
Remuneración del Personal Administrativo Nuevo	Inflación a partir 3 año					
Gerente Administrativo y Financiero		\$ (10.385)	\$ (11.085)	\$ (11.583)	\$ (12.105)	\$ (12.649)
Asistente Mercadeo y Ventas		\$ (5.324)	\$ (5.674)	\$ (5.930)	\$ (6.196)	\$ (6.475)
Asistente Recursos Humanos		\$ (5.324)	\$ (5.674)	\$ (5.930)	\$ (6.196)	\$ (6.475)
Gastos adicionales en capacitación		\$ (3.014)	\$ (3.093)	\$ (3.232)	\$ (3.377)	\$ (3.529)
Incremento de Gastos de Mercadeo y Ventas		\$ (18.466)	\$ (19.581)	\$ (20.419)	\$ (21.293)	\$ (22.205)
Operaciones estratégicas	3,30%	\$ (3.480)	\$ (3.595)	\$ (3.713)	\$ (3.836)	\$ (3.963)
Counter Internacional	Inflación a partir 3 año	\$ (7.493)	\$ (7.993)	\$ (8.353)	\$ (8.729)	\$ (9.121)
Counter Internacional		\$ (7.493)	\$ (7.993)	\$ (8.353)	\$ (8.729)	\$ (9.121)
(-) Gastos Depreciación-Amortización Incremental		\$ (7.249)	\$ (7.249)	\$ (7.249)	\$ (1.700)	\$ (1.700)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART. INCREMENTAL		\$ (20.126)	\$ 6.541	\$ 39.091	\$ 82.886	\$ 127.382
Incremento de Impuestos	36,25%	\$ -	\$ 2.371	\$ (14.170)	\$ (30.046)	\$ (46.176)
UTILIDAD NETA INCREMENTAL		\$ (20.126)	\$ 8.912	\$ 24.920	\$ 52.840	\$ 81.206

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

* Los valores de las ventas y costos directos se encuentran detallados en Cuadro No. 20

Escenario Optimista – Flujo de Caja

		Años del Proyecto				
	Referencia	1	2	3	4	5
CTNO NECESARIO						
Costos y Gastos líquidos		\$ 42.341,11	\$ 46.126,73	\$ 51.371,72	\$ 58.827,28	\$ 68.549,55
Necesidad de CTNO	4					
CTNO Necesario	\$ 14.113,70	\$ 14.113,70	\$ 15.375,58	\$ 17.123,91	\$ 19.609,09	\$ 22.849,85
Variaciones de CTNO	\$ 14.113,70	\$ -	\$ 1.262	\$ 1.748	\$ 2.485	\$ 3.241
Efecto sobre el flujo de caja						
FCI	\$ (14.114)					\$ 22.849,85
FCO		\$ -	\$ -1.261,88	\$ (1.748)	\$ (2.485)	\$ (3.241)
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL						
	0	Años del Proyecto				
		1	2	3	4	5
FCO						
Utilidad Neta Incremental		\$ (20.126)	\$ 8.912	\$ 24.920	\$ 52.840	\$ 81.206
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 7.249	\$ 7.249	\$ 7.249	\$ 1.700	\$ 1.700
(+/-) Variación CTNO		\$ -	\$ (1.262)	\$ (1.748)	\$ (2.485)	\$ (3.241)
TOTAL FCO		\$ (12.876)	\$ 14.900	\$ 30.421	\$ 52.055	\$ 79.665
FCI						
Inversión en Activos Fijos						
Software y Amadeus	\$ (11.150)					\$ -
Equipos	\$ (5.500)					\$ -
Página Web	\$ (540)					
Inversión Estudio de Mercado	\$ (8.500)					\$ -
Inversión en CTNO Inicial	\$ (14.114)					\$ -
Recuperación de CTNO						\$ 22.850
TOTAL FCI	\$ (39.804)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.850
Flujo de Caja Libre Incremental						
Total FC activos = FCO + FCI = FC del Proyecto	\$ (39.804)	\$ (12.876)	\$ 14.900	\$ 30.421	\$ 52.055	\$ 102.515
CPPC	8,68%					
Valor Actual		\$ (39.804)	\$ (11.848)	\$ 12.615	\$ 23.699	\$ 37.313
Valor Actual Neto	\$ 89.590					\$ 67.614
TIR	42%					
Fuente: Estudio Realizado						
Elaborado por: Ana María Benavides						

Escenario Pesimista-Estado de Resultados Incremental

	<u>Referencia</u>	Años del Proyecto				
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Total Margen Bruto Incremental		\$ 24.370	\$ 43.531	\$ 66.144	\$ 92.482	\$ 122.837
(-) Gastos Operativos						
Incremento de Gastos de Administración		\$ (28.039)	\$ (29.708)	\$ (31.045)	\$ (32.442)	\$ (33.902)
Pago por uso de Software y Licencia,	4,50%	\$ (600)	\$ (627)	\$ (655)	\$ (685)	\$ (716)
Mantenimiento Página Web		\$ (790)	\$ (826)	\$ (863)	\$ (902)	\$ (942)
Mantenimiento Máquinas		\$ (3.150)	\$ (3.292)	\$ (3.440)	\$ (3.595)	\$ (3.756)
Remuneración del Personal Administrativo Nuevo	Inflación a partir 3 año					
Gerente Administrativo y Financiero		\$ (10.385)	\$ (11.085)	\$ (11.583)	\$ (12.105)	\$ (12.649)
Asistente Mercadeo y Ventas		\$ (5.324)	\$ (5.674)	\$ (5.930)	\$ (6.196)	\$ (6.475)
Asistente Recursos Humanos		\$ (5.324)	\$ (5.674)	\$ (5.930)	\$ (6.196)	\$ (6.475)
Gastos adicionales en capacitación		\$ (2.466)	\$ (2.530)	\$ (2.644)	\$ (2.763)	\$ (2.888)
Incremento de Gastos de Mercadeo y Ventas		\$ (18.466)	\$ (19.560)	\$ (20.376)	\$ (21.227)	\$ (22.114)
Operaciones estratégicas	2,70%	\$ (3.480)	\$ (3.574)	\$ (3.670)	\$ (3.770)	\$ (3.871)
Counter Internacional	Inflación a partir 3 año	\$ (7.493)	\$ (7.993)	\$ (8.353)	\$ (8.729)	\$ (9.121)
Counter Internacional		\$ (7.493)	\$ (7.993)	\$ (8.353)	\$ (8.729)	\$ (9.121)
(-) Gastos Depreciación-Amortización Incremental		\$ (7.249)	\$ (7.249)	\$ (7.249)	\$ (1.700)	\$ (1.700)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART. INCREMENTAL		\$ (29.385)	\$ (12.987)	\$ 7.474	\$ 37.113	\$ 65.122
Incremento de Impuestos	36,25%	\$ -	\$ -	\$ (2.709)	\$ (13.454)	\$ (23.607)
UTILIDAD NETA INCREMENTAL		\$ (29.385)	\$ (12.987)	\$ 4.764	\$ 23.660	\$ 41.515

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

* Los valores de las ventas y costos directos se encuentran detallados en Cuadro No. 20

Escenario Pesimista – Flujo de Caja

	Referencia	0	Años del Proyecto				
			1	2	3	4	5
CTNO NECESARIO							
Costos y Gastos líquidos			\$ 34.067,66	\$ 29.681,85	\$ 26.078,65	\$ 23.996,34	\$ 23.470,58
Necesidad de CTNO	4						
CTNO Necesario	\$ 11.355,89		\$ 11.355,89	\$ 9.893,95	\$ 8.692,88	\$ 7.998,78	\$ 7.823,53
Variaciones de CTNO	\$ 11.355,89		\$ -	\$ (1.462)	\$ (1.201)	\$ (694)	\$ (175)
Efecto sobre el flujo de caja							
FCI	\$ (11.356)						\$ 7.823,53
FCO			\$ -	\$ 1.461,94	\$ 1.201	\$ 694	\$ 175
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL							
		0	Años del Proyecto				
			1	2	3	4	5
FCO							
Utilidad Neta Incremental			\$ (29.385)	\$ (12.987)	\$ 4.764	\$ 23.660	\$ 41.515
(+) Depreciaciones y Amortizaciones			\$ 7.249	\$ 7.249	\$ 7.249	\$ 1.700	\$ 1.700
(+/-) Variación CTNO			\$ -	\$ 1.462	\$ 1.201	\$ 694	\$ 175
TOTAL FCO			\$ (22.135)	\$ (4.275)	\$ 13.215	\$ 26.054	\$ 43.390
FCI							
Inversión en Activos Fijos							
Software y Amadeus	\$ (11.150)						\$ -
Equipos	\$ (5.500)						\$ -
Página Web	\$ (540)						
Inversión Estudio de Mercado	\$ (8.500)						\$ -
Inversión en CTNO Inicial	\$ (11.356)						\$ -
Recuperación de CTNO							\$ 7.824
TOTAL FCI	\$ (37.046)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.824
Flujo de Caja Libre Incremental							
Total FC activos = FCO + FCI = FC del Proyecto	\$ (37.046)		\$ (22.135)	\$ (4.275)	\$ 13.215	\$ 26.054	\$ 51.214
CPPC	8,68%						
Valor Actual		\$ (37.046)	\$ (20.367)	\$ (3.620)	\$ 10.295	\$ 18.675	\$ 33.778
Valor Actual Neto	\$ 1.716						
TIR	9%						

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Ana María Benavides

7.4 ANEXO 4

**Betas por Industrias del Mercado de los Estados Unidos de
América**

Betas by Sector							
Data Used: Value Line database, of 5891 firms Date of Analysis: Data used is as of January 2012							
<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Average Beta</i>	<i>Market D/E Ratio</i>	<i>Tax Rate</i>	<i>Unlevered Beta</i>	<i>Cash/Firm Value</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>
Advertising	31	2.02	43.26%	10.73%	1.46	16.60%	1.75
Aerospace/Defense	64	1.10	25.66%	20.72%	0.91	11.84%	1.03
Air Transport	36	1.21	24.32%	20.54%	1.02	7.61%	1.10
Apparel	57	1.30	18.38%	16.08%	1.13	7.89%	1.22
Auto Parts	51	1.70	27.65%	18.99%	1.39	12.46%	1.59
Automotive	12	1.59	134.57%	24.07%	0.79	17.77%	0.96
Bank	426	0.77	156.11%	15.97%	0.33	11.41%	0.38
Bank (Midwest)	45	0.93	59.52%	17.77%	0.63	14.13%	0.73
Beverage	34	0.88	26.52%	19.14%	0.73	5.09%	0.77
Biotechnology	158	1.03	13.48%	2.49%	0.91	21.45%	1.16
Building Materials	45	1.50	94.33%	11.17%	0.82	7.75%	0.89
Cable TV	21	1.37	68.06%	27.35%	0.92	6.13%	0.98
Chemical (Basic)	16	1.36	27.35%	20.90%	1.12	9.66%	1.24
Chemical (Diversified)	31	1.51	22.37%	21.73%	1.29	7.42%	1.39
Chemical (Specialty)	70	1.28	21.15%	17.58%	1.09	5.29%	1.15
Coal	20	1.53	28.90%	12.75%	1.22	7.66%	1.32
Computer Software	184	1.04	7.49%	12.27%	0.98	17.16%	1.18
Computers/Peripherals	87	1.30	10.23%	11.77%	1.19	10.67%	1.33
Diversified Co.	107	1.14	102.24%	15.55%	0.61	14.29%	0.71
Drug	279	1.12	15.46%	5.36%	0.98	9.18%	1.08

E-Commerce	57	1.03	6.40%	12.33%	0.97	10.22%	1.08
Educational Services	34	0.83	12.33%	25.17%	0.76	16.55%	0.92
Electric Util. (Central)	21	0.75	86.16%	31.82%	0.47	1.71%	0.48
Electric Utility (East)	21	0.70	66.16%	33.14%	0.48	2.09%	0.49
Electric Utility (West)	14	0.75	84.54%	31.30%	0.47	2.57%	0.49
Electrical Equipment	68	1.33	12.66%	17.02%	1.20	11.32%	1.35
Electronics	139	1.07	22.33%	10.36%	0.89	17.78%	1.08
Engineering & Const	25	1.22	11.99%	26.26%	1.12	19.03%	1.39
Entertainment	77	1.63	40.99%	15.38%	1.21	7.86%	1.31
Entertainment Tech	40	1.23	9.76%	11.59%	1.14	23.34%	1.48
Environmental	82	0.81	43.70%	11.71%	0.58	2.88%	0.60
Financial Svcs. (Div.)	225	1.31	251.49%	19.18%	0.43	14.47%	0.50
Food Processing	112	0.91	29.53%	20.00%	0.74	4.02%	0.77
Foreign Electronics	9	1.09	42.09%	35.12%	0.86	30.82%	1.24
Funeral Services	6	1.14	56.60%	30.84%	0.82	4.49%	0.85
Furn/Home Furnishings	35	1.81	24.39%	20.43%	1.52	8.22%	1.65
Healthcare Information	25	1.17	6.35%	22.19%	1.12	6.95%	1.20
Heavy Truck & Equip	21	1.80	43.66%	20.62%	1.34	9.47%	1.48
Homebuilding	23	1.45	100.28%	5.12%	0.74	27.00%	1.02
Hotel/Gaming	51	1.74	52.07%	14.53%	1.20	6.33%	1.28
Household Products	26	1.07	18.99%	25.12%	0.94	2.03%	0.95
Human Resources	23	1.24	10.31%	25.35%	1.15	18.00%	1.40
Industrial Services	137	0.93	32.71%	19.03%	0.74	8.78%	0.81
Information Services	27	1.07	30.21%	18.93%	0.86	3.47%	0.89
Insurance (Life)	30	1.58	64.14%	28.04%	1.08	29.47%	1.54
Insurance (Prop/Cas.)	49	0.91	23.60%	19.36%	0.76	24.15%	1.01
Internet	186	1.09	2.71%	6.87%	1.06	14.08%	1.24
IT Services	60	1.06	6.09%	19.15%	1.01	11.70%	1.14
Machinery	100	1.20	19.12%	22.15%	1.04	8.54%	1.14
Maritime	52	1.40	170.38%	5.55%	0.53	7.62%	0.58
Med Supp Invasive	83	0.85	16.08%	11.86%	0.74	7.20%	0.80
Med Supp Non-Invasive	146	1.03	13.02%	12.73%	0.92	13.31%	1.07
Medical Services	122	0.91	49.45%	19.93%	0.65	16.30%	0.78
Metal Fabricating	24	1.59	15.49%	26.55%	1.43	12.22%	1.63
Metals & Mining (Div.)	73	1.33	14.10%	11.04%	1.18	7.60%	1.28
Natural Gas (Div.)	29	1.33	37.07%	21.98%	1.03	3.41%	1.06
Natural Gas Utility	22	0.66	67.38%	30.16%	0.45	1.52%	0.46
Newspaper	13	1.76	46.35%	25.13%	1.31	7.73%	1.42
Office Equip/Supplies	24	1.38	63.03%	21.05%	0.92	11.77%	1.04
Oil/Gas Distribution	13	0.96	58.30%	13.70%	0.64	1.17%	0.65
Oilfield Svcs/Equip.	93	1.55	22.92%	17.39%	1.30	5.99%	1.39
Packaging & Container	26	1.16	51.82%	24.23%	0.83	5.90%	0.88
Paper/Forest Products	32	1.36	59.86%	10.61%	0.89	8.05%	0.96

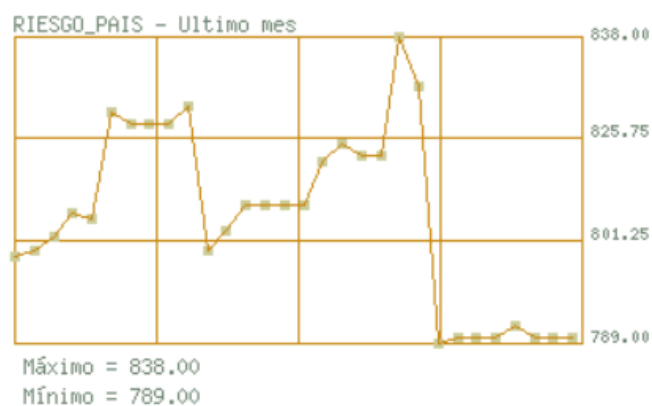
Petroleum (Integrated)	20	1.18	19.19%	27.41%	1.04	7.30%	1.12
Petroleum (Producing)	176	1.34	24.88%	11.14%	1.10	3.00%	1.13
Pharmacy Services	19	1.12	20.48%	24.67%	0.97	2.98%	1.00
Pipeline MLPs	27	0.98	40.97%	6.37%	0.71	0.83%	0.72
Power	93	1.35	148.82%	8.66%	0.57	11.45%	0.65
Precious Metals	84	1.15	8.20%	7.51%	1.07	6.64%	1.14
Precision Instrument	77	1.28	15.94%	13.94%	1.12	15.55%	1.33
Property Management	31	1.13	140.63%	18.59%	0.53	9.96%	0.59
Public/Private Equity	11	2.18	59.87%	3.79%	1.38	15.01%	1.62
Publishing	24	1.25	63.28%	18.55%	0.82	7.71%	0.89
R.E.I.T.	5	1.47	34.71%	1.04%	1.09	4.71%	1.15
Railroad	12	1.44	25.15%	23.74%	1.21	2.62%	1.24
Recreation	56	1.45	48.69%	17.37%	1.03	6.60%	1.11
Reinsurance	13	0.93	23.54%	7.22%	0.76	27.84%	1.05
Restaurant	63	1.27	12.77%	21.57%	1.15	3.41%	1.19
Retail (Hardlines)	75	1.77	24.33%	23.04%	1.49	9.78%	1.65
Retail (Softlines)	47	1.44	5.61%	24.64%	1.38	12.40%	1.57
Retail Automotive	20	1.37	38.11%	34.43%	1.09	2.45%	1.12
Retail Building Supply	8	1.04	14.06%	31.39%	0.95	1.63%	0.97
Retail Store	37	1.29	25.58%	25.02%	1.08	5.70%	1.14
Retail/Wholesale Food	30	0.75	41.34%	31.21%	0.58	8.32%	0.64
Securities Brokerage	28	1.20	430.56%	26.22%	0.29	32.79%	0.43
Semiconductor	141	1.50	8.35%	11.01%	1.40	17.26%	1.69
Semiconductor Equip	12	1.79	15.20%	15.17%	1.59	34.39%	2.42
Shoe	19	1.25	2.18%	24.31%	1.23	10.72%	1.38
Steel	32	1.68	46.40%	21.03%	1.23	12.09%	1.40
Telecom. Equipment	99	1.02	12.96%	13.16%	0.91	28.77%	1.28
Telecom. Services	74	0.98	34.09%	14.22%	0.76	8.04%	0.82
Telecom. Utility	25	0.88	96.15%	29.42%	0.52	3.22%	0.54
Thrift	148	0.71	29.33%	12.43%	0.57	24.35%	0.75
Tobacco	11	0.85	18.71%	31.03%	0.76	3.13%	0.78
Toiletries/Cosmetics	15	1.30	20.64%	20.30%	1.12	6.56%	1.20
Trucking	36	1.24	27.77%	25.48%	1.03	4.60%	1.08
Utility (Foreign)	4	0.96	155.03%	26.07%	0.45	6.59%	0.48
Water Utility	11	0.66	81.42%	35.22%	0.43	0.38%	0.43
Wireless Networking	57	1.27	27.06%	12.12%	1.03	8.43%	1.12
Total Market	5891	1.15	46.64%	15.48%	0.82	10.83%	0.92

Date of Analysis: Data used is as of January 2012

Last Updated in January 2012

Fuente: www.damodaran.com

7.5 ANEXO 5

Riesgo País aplicable al Ecuador según el EMBI – Emerging Market Bond Index**RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)**

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

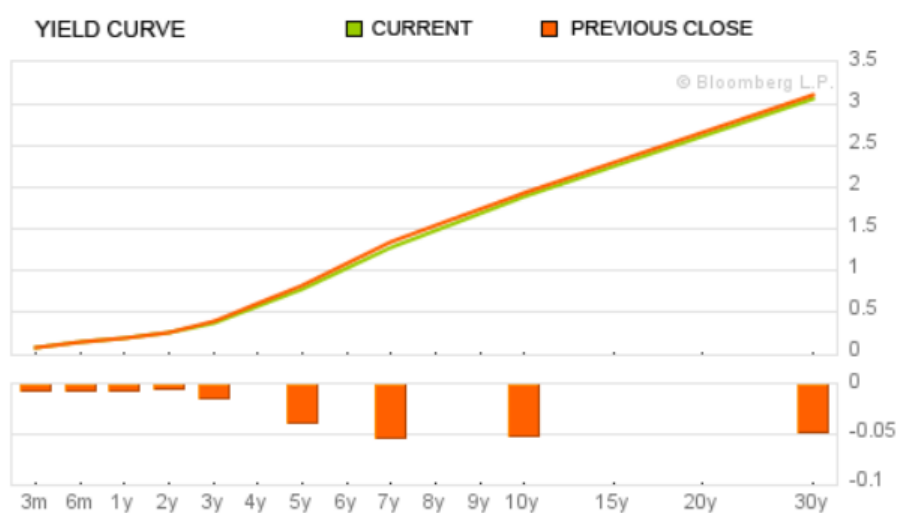
FECHA	VALOR
Abril-26-2012	790.00
Abril-25-2012	790.00
Abril-24-2012	790.00
Abril-23-2012	792.00
Abril-20-2012	790.00
Abril-19-2012	790.00
Abril-18-2012	790.00
Abril-17-2012	789.00
Abril-16-2012	830.00
Abril-13-2012	838.00
Abril-12-2012	819.00
Abril-11-2012	819.00
Abril-10-2012	821.00
Abril-09-2012	818.00
Abril-08-2012	811.00
Abril-07-2012	811.00
Abril-06-2012	811.00
Abril-05-2012	811.00
Abril-04-2012	807.00
Abril-03-2012	804.00
Abril-02-2012	827.00
Abril-01-2012	824.00
Marzo-31-2012	824.00
Marzo-30-2012	824.00
Marzo-29-2012	826.00
Marzo-28-2012	809.00
Marzo-27-2012	810.00
Marzo-26-2012	806.00
Marzo-23-2012	804.00
Marzo-22-2012	803.00

Fuente: Página Web oficial del Banco Central del Ecuador

7.6 ANEXO 6

Tasa Libre De Riesgo – BLOOMBERG

Government Bonds						
U.S.	UK	Germany	Japan	Hong Kong	Australia	Brazil
U.S. Treasuries						
	COUPON	MATURITY	PRICE/YIELD	PRICE/YIELD CHANGE	TIME	
3-Month	0.000	08/02/2012	0.07 / 0.07	-0.005 / -0.005	05/04	
6-Month	0.000	11/01/2012	0.13 / 0.13	-0.005 / -0.005	05/04	
12-Month	0.000	05/02/2013	0.17 / 0.17	-0.005 / -0.005	05/04	
2-Year	0.250	04/30/2014	99-31¼ / 0.25	0-00+ / -0.004	05/04	
3-Year	0.375	04/15/2015	100-00+ / 0.36	0-01+ / -0.013	05/04	
5-Year	0.875	04/30/2017	100-14+ / 0.78	0-06 / -0.038	05/04	
7-Year	1.250	04/30/2019	99-25½ / 1.28	0-11½ / -0.054	05/04	
10-Year	2.000	02/15/2022	101-02+ / 1.88	0-15 / -0.053	05/04	
30-Year	3.125	02/15/2042	101-01½ / 3.07	0-29½ / -0.047	05/04	



Fuente: www.damodaran.com

7.7 ANEXO 7

Prima por Riesgo – DAMODARAN

<i>Year</i>	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of \$ 100		
	<i>Stocks</i>	<i>T.Bills</i>	<i>T.Bonds</i>	Stocks	T.Bills	T.Bonds
2009	25.94%	0.14%	-11.12%	\$142,318.6	\$1,967.29	\$5,344.65
2010	14.82%	0.13%	8.46%	\$163,411.7	\$1,969.84	\$5,796.96
2011	2.07%	0.03%	16.04%	\$166,787.5	\$1,970.44	\$6,726.52

Arithmetic Average

1928-2011	11.20%	3.66%	5.41%
1962-2011	10.60%	5.22%	7.24%
2002-2011	4.93%	1.81%	6.85%

Geometric Average

1928-2011	9.23%	3.61%	5.14%
1962-2011	9.20%	5.19%	6.85%
2002-2011	2.88%	1.80%	6.49%

Risk Premium

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
7.55%	5.79%
5.38%	3.36%
3.12%	-1.92%

Risk Premium

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
5.62%	4.10%
4.02%	2.35%
1.08%	-3.61%

Last updated: January 5, 2012

Fuente: www.damodaran.com